

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**Departamento de Organización de Empresas**



**TESIS DOCTORAL**

**Efectos de las prácticas de responsabilidad social y mediambiental  
corporativas en la atracción y retención de talento**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

**Jaime J. González Masip**

Director

**Gregorio Martín de Castro**

**Madrid, 2018**

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Departamento de Organización de Empresas**



**TESIS DOCTORAL**

**EFECTOS DE LAS PRÁCTICAS DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL Y  
MEDIOAMBIENTAL CORPORATIVAS EN LA  
ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO**

**Doctorando: Jaime J. González Masip**

**Director: Gregorio Martín de Castro**

**Madrid, 2017**



A Juanita y Jaime,  
por ser el origen de todo lo bello,  
por todos sus méritos;  
a Weselina,  
maravillosa compañera de viaje;  
a mi familia,  
por su apoyo incondicional.

*Las cosas que se buscan no se  
encuentran por casualidad.*

“La investigación de la responsabilidad  
social corporativa puede ayudarnos a  
dejar al mundo un lugar mejor que el  
que nos encontramos.”

Aguinis y Glavas, (2012:960)





## **AGRADECIMIENTOS**

Larga es la lista de personas a las que debo agradecer su inestimable ayuda durante este periodo en que el desarrollo del proyecto de tesis doctoral ha supuesto un componente fundamental de mi vida. En mayor o menor medida, todas ellas han aportado piezas a este rompecabezas y me han ayudado a mantenerme en pie, firme, persiguiendo el objetivo, superando los momentos grises que se han podido presentar.

En primer lugar, quisiera agradecer las aportaciones que han realizado al trabajo a los profesores Pedro Cuesta Valiño, Adolfo Hernández Estrada y Beatriz Minguela Rata. Muy especialmente, gracias a mi director de tesis, el profesor Gregorio Martín de Castro, quien, en origen, me orientó para convertirme en el profesor universitario que soy hoy, una labor que siempre he considerado apasionante y de gran importancia para el conjunto de la sociedad, los valores humanos y la dignidad de las personas.

Agradecer a las personas que se han mantenido a mi lado durante todo este tiempo. A la inminente doctora Weselina Gacińska, apoyo fundamental, a quien le debo mucho; a mi padre y a mi madre, que sin comprender en su totalidad las implicaciones y complejidad del proyecto, me ofrecieron desde el principio con todo lo que estaba a su alcance; a mi familia, con su insistente apoyo, reforzando mi energía y determinación semana tras semana.

Enorme agradecimiento a mis compañeros y compañeras del Departamento de Organización de Empresas y de la Facultad de Comercio y Turismo de la UCM, por sus ánimos y ayuda. En especial a Juan Carlos Sánchez Figueroa, Emilio Álvarez Suescun, Carmen Díaz Martín, José Fernández Menéndez, Pedro López Sáez, Javier Amores Salvadó, Ana Romero Martínez, Fernando García Caro, Ana Rosado Cubero, Francis Blasco López, Lourdes Salinero Ganzo, y a todos y todas las demás. Especial agradecimiento a Concepción García Gómez, decana y amiga, y a Miguel Ángel Sastre Castillo, director del departamento; a ambos por su apoyo personal e institucional en todo momento. También a Severiano Hernando, piedra angular del Departamento, por su amabilidad y paciencia. No quisiera dejar de mencionar a tres de las personas que han resultado fundamentales para superar exitosamente las largas tardes de trabajo en la Facultad: Hugo, María Jesús y Almudena, a quienes les debo mi afecto.

Gracias a Roberto, que apareció sin esperarlo e iluminó nuestro espacio. Persistente, vigilante y paciente compañero, compartiendo las lecturas y los breves momentos de descanso. Tuvimos suerte al encontrarte.

Por último, en general, a todos los amigos y amigas que han estado cerca, con interés, animando y enviando energía, en persona o a distancia. A todos y todas: muchas gracias. Debemos vernos pronto, tenemos cuestiones importantes que celebrar.

# INDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
1.1 JUSTIFICACIÓN.....	11
1.2 PLANTEAMIENTO DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	15
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
1.4 APORTACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
1.5 CONTENIDO Y ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	18
1.6 ACLARACIONES PREVIAS .....	18
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
2.1 INTRODUCCIÓN A LOS PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS.....	23
2.2 PRINCIPALES TEORÍAS CONSIDERADAS .....	24
2.2.1 Teoría de Recursos y Capacidades .....	25
2.2.2 Teoría de los Grupos de Interés.....	26
2.2.3 Teoría Institucional .....	29
2.3 PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL .....	31
2.3.1 Introducción .....	31
2.3.2 El concepto de grupo de interés o stakeholders.....	33
2.3.3 El concepto de responsabilidad social corporativa.....	46
2.3.4 Conceptos similares a la responsabilidad social corporativa.....	80
2.3.5 Prácticas de responsabilidad social corporativa .....	88
2.3.6 Concepto de Responsabilidad Medioambiental Corporativa .....	96
2.3.7 Prácticas de responsabilidad medioambiental corporativa.....	105
2.3.8 Propuesta de relación conceptual entre responsabilidad social corporativa y responsabilidad medioambiental corporativa .....	114

2.4	ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO .....	116
2.4.1	Introducción .....	116
2.4.2	El concepto de talento .....	117
2.4.3	Gestión del talento.....	123
2.4.4	Trabajadores con talento .....	124
2.4.5	La importancia del talento en las actividades de innovación .....	129
2.4.6	Atracción de talento .....	132
2.4.7	Retención de talento .....	135
<b>3.</b>	<b>PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS.....</b>	<b>143</b>
3.1	INTRODUCCIÓN .....	143
3.2	EFFECTOS DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA SOBRE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES .....	144
3.3	INFLUENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA EN EL TALENTO DE LA EMPRESA .....	145
3.4	EL PAPEL MODERADOR DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO .....	152
3.5	MODELO ESPECÍFICO DE ANÁLISIS .....	154
<b>4.</b>	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>159</b>
4.1	INTRODUCCIÓN .....	159
4.2	ESTUDIOS EMPÍRICOS PREVIOS.....	159
4.2.1	Fuentes de información para las prácticas de responsabilidad corporativa.....	159
4.2.2	Fuentes de información para la atracción y retención de talento .....	165
4.3	CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA SELECCIONADA .....	167
4.4	PREPARACIÓN DE LA MUESTRA Y DATOS DESCRIPTIVOS .....	170
4.5	DISEÑO Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DEL MODELO .....	172
4.5.1	Diseño y medición de prácticas de responsabilidad medioambiental .....	173
4.5.2	Diseño y medición de prácticas de responsabilidad social.....	177

4.5.3	Selección de variables de control .....	183
4.5.4	Diseño y medición de atracción y retención de talento .....	183
<b>5.</b>	<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>191</b>
5.1	INTRODUCCIÓN .....	191
5.2	DESCRIPCIÓN DE LA TÉCNICA ESTADÍSTICA .....	191
5.3	DESCRIPCIÓN DE LOS MODELOS ESTADÍSTICOS.....	195
5.4	RESULTADOS DEL ANÁLISIS .....	196
5.4.1	Modelo 1 (Hipótesis H1).....	196
5.4.2	Modelo 2 (Hipótesis H3).....	198
5.4.3	Modelo 3 (Hipótesis H5).....	200
5.4.4	Modelo 4 (Hipótesis H2).....	201
5.4.5	Modelo 5 (Hipótesis H4).....	204
5.4.6	Modelo 6 (Hipótesis H6).....	206
5.5	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	209
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>213</b>
6.1	PRINCIPALES HALLAZGOS Y APORTACIONES .....	213
6.2	IMPLICACIONES PARA LA PRÁCTICA EMPRESARIAL.....	215
6.3	LIMITACIONES .....	216
6.4	FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	218
<b>7.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>223</b>
	<b>ANEXO A: CUESTIONARIO PITEC 2014 .....</b>	<b>253</b>
	<b>ANEXO B: TABLAS DESCRIPTIVAS .....</b>	<b>275</b>
	<b>ANEXO C: SALIDAS ESTADÍSTICAS.....</b>	<b>285</b>



## INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Definiciones del concepto grupos de interés.....	34
Tabla 2.2. Criterios clasificacion de grupos de interés.....	39
Tabla 2.3. Definiciones de responsabilidad social corporativa .....	50
Tabla 2.4. Perspectivas estudio de la RSC .....	59
Tabla 2.5. Revisión de aproximaciones al concepto de RSC .....	61
Tabla 2.6. Principios de la RSC según Carroll.....	65
Tabla 2.7. Principios de RSC según Wood .....	67
Tabla 2.8. Definiciones de respuesta social .....	72
Tabla 2.9. Niveles de compromiso corporativo .....	74
Tabla 2.10. Nivel de respuesta social empresarial .....	74
Tabla 2.11. Definiciones de rendimiento social corporativo.....	76
Tabla 2.12. Indicadores de rendimiento social.....	79
Tabla 2.13. Conceptos similares a RSC .....	81
Tabla 2.14. Líneas interna/externa de actuación en RSC.....	90
Tabla 2.15. Clasificación de prácticas RSC según percepción de empleados.....	91
Tabla 2.16. Ejemplo de combinación de criterios de clasificación de prácticas de RSC .....	92
Tabla 2.17. Modelo de RSC de Pedersen.....	94
Tabla 2.18. Prácticas de RSC para la gestión de grupos de interés.....	95
Tabla 2.19. Definiciones y concepto de responsabilidad medioambiental corporativa .....	100
Tabla 2.20. Multi-dimensionalidad de la RMC.....	103
Tabla 2.21. Clasificación de prácticas medioambientales según Starik y Rands (1995) .....	108
Tabla 2.22. Prácticas ecológicamente responsables según Bansal y Roth (2000) .....	109
Tabla 2.23. Niveles y prácticas medioambietales según Montabon et al. (2007) .....	111
Tabla 2.24. Definiciones de talento.....	118
Tabla 2.25. Definiciones de trabajador del conocimiento.....	127
Tabla 2.26. Trabajadores con talento dedicados a innovación e I+D.....	130
Tabla 2.27. Posibles consecuencias para la empresa de la rotación de personal.....	138
Tabla 4.1. Fuentes de información para investigación en RC.....	160
Tabla 4.2. Propuesta de prácticas de responsabilidad para su investigación.....	164
Tabla 4.3. Fuentes de información para investigación de atracción y retención de talento .....	166
Tabla 4.4. Número de observaciones y empresas en la muestra PITEC .....	171
Tabla 4.5. Variables PITEC para proactividad medioambiental.....	174
Tabla 4.6. Estadística descriptiva variables proactividad medioambiental .....	174



Tabla 4.7. Variables explicativas para proactividad medioambiental .....	176
Tabla 4.8. Variables PITEC para proactividad social .....	177
Tabla 4.9. Estadística descriptiva variables proactividad social .....	179
Tabla 4.10. Variables explicativas para proactividad social .....	181
Tabla 4.11. Estadística descriptiva de las variables explicativas .....	181
Tabla 4.12. Frecuencias cruzadas de las variables explicativas .....	182
Tabla 4.13. Variables intermedias para estimaciones de talento.....	184
Tabla 4.14. Variables dependientes del modelo.....	184
Tabla 4.15. Modelo explicativo de escenarios de atracción y retención .....	186
Tabla 4.16. Frecuencias de las variables dependientes atracción y retención.....	187
Tabla 4.17. Frecuencias cruzadas de las variables explicativas .....	187
Tabla 5.1. Relación de modelos estadísticos propuestos.....	195
Tabla 5.2. Resultados estadísticos de la hipótesis H1 .....	197
Tabla 5.3. Resultados estadísticos de la hipótesis H3 .....	198
Tabla 5.4. Resultados estadísticos de la hipótesis H5 .....	200
Tabla 5.5. Resultados estadísticos de la hipótesis H2 .....	202
Tabla 5.6. Resultados estadísticos de la hipótesis H4 .....	204
Tabla 5.7. Resultados estadísticos de la hipótesis H6 .....	207
Tabla B.1. Relación de actividades empresariales representadas en PITEC (con la variable ACTIN) según códigos CNAE-2009 .....	275
Tabla B.2. Datos descriptivos: número de empresas por rama de actividad y periodo.....	277
Tabla B.3. Datos descriptivos: tamaño medio de empresa por rama de actividad y periodo....	278
Tabla B.4. Datos descriptivos: porcentaje medio de mujeres en plantilla por rama de actividad y periodo.....	279
Tabla B.5. Datos descriptivos: porcentaje medio de gasto en formación (del total de gastos en innovación) por rama de actividad y periodo.....	280
Tabla B.6. Datos descriptivos: media de gasto total en innovación por rama de actividad y periodo.....	281

## INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Conceptos involucrados en la propuesta de investigación.....	24
Figura 2.2. Tipología de grupos de interés según Mitchell et al. (1997).....	44
Figura 2.3. Modelo de compromiso con grupos de interés .....	60
Figura 2.4. Evolución de principios de la RSC .....	68
Figura 2.5. Modelo de rendimiento social de Wood (1991).....	78
Figura 2.6. Modelo de sostenibilidad corporativa.....	87
Figura 2.7. Relación de dependencia y similitudes entre RSC y RMC.....	115
Figura 2.8. Relación entre innovación y trabajador del conocimiento.....	131
Figura 3.1. Propuesta de modelo de investigación.....	155
Figura 4.1. Proceso de creación de las variables explicativas del modelo.....	183
Figura 4.2. Proceso de creación de las variables dependientes del modelo .....	188
Figura 5.1. Probabilidad de atracción según proactividad medioambiental.....	198
Figura 5.2. Probabilidad de atracción según proactividad social .....	199
Figura 5.3. Efecto de la interacción en la probabilidad de atracción .....	201
Figura 5.4. Probabilidad de retención según proactividad medioambiental .....	203
Figura 5.5. Prob. de retención según proactividad medioambiental y tamaño de empresa.....	204
Figura 5.6. Probabilidad de retención según proactividad social .....	205
Figura 5.7. Prob. de retención según proactividad medioambiental y tamaño de empresa.....	206
Figura 5.8. Efecto de la interacción en la probabilidad de retención .....	208
Figura 5.9. Prob. de retención según proactividad medioambiental y tamaño de empresa.....	209



## RESUMEN

### “EFECTOS DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL CORPORATIVAS EN LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO”

La responsabilidad social corporativa (RSC) es una disciplina de estudio que ha captado la atención de académicos y profesionales de manera creciente en las últimas décadas (Waddock et al., 2002; Aguinis y Glavas, 2012). Sus dimensiones social y medioambiental, estudiadas de manera conjunta o separada, están relacionadas con el compromiso y la actuación de las empresas en sus ámbitos de operación humano y natural respectivamente (Bansal y Roth, 2000). La RSC permite a las empresas obtener mejores resultados económicos, reputación, legitimidad, protección ante riesgos y escándalos y mayor grado de innovación en producto y proceso, entre otros.

Las empresas deben equilibrar las demandas de responsabilidad social y las de mayores beneficios en el corto plazo (Porter y Kramer, 2006). La RSC retrata la intención de generar beneficio más allá del económico, atendiendo necesidades y exigencias de los grupos de interés, que evalúan la actividad de la empresa en representación de la sociedad y el medioambiente. Entre estos destacan los clientes, las administraciones y reguladores públicos, los trabajadores, y los accionistas y propietarios (Freeman y Reed, 1983). Las prácticas de responsabilidad social instrumentalizan la generación y reparto de valor a la sociedad. Son elementos observables y medibles dentro del esquema estructural de la RSC, relacionados con la aplicación ejecutiva de sus principios sociales. Las prácticas de responsabilidad medioambiental corporativas son aquellas que se orientan de manera específica hacia la minimización, compensación o eliminación del impacto medioambiental generado por la actuación habitual de las empresas (Bansal y Roth, 2000).

Talento es el conjunto de conocimiento, las habilidades, la experiencia y el compromiso de los trabajadores, especialmente aquellos en puestos clave para la generación de valor, que contribuyen a la creación de ventajas competitivas sostenibles (Livanis y Lamin, 2016). A través del talento, las personas en plantilla resultan ser un

recurso en la compañía fundamental para la consecución de objetivos (Delaney y Huselid, 1996). Esto ocurre, por ejemplo, en las empresas de actividad innovadora. La evaluación que los trabajadores, como grupo de interés prioritario, puedan hacer del compromiso social y medioambiental de las empresas puede resultar crítico para éstas.

El estudio sobre la responsabilidad social corporativa y otros conceptos relacionados con la misma (Waddock, 2004) se encuentra todavía en un bajo nivel de determinación. Pocos trabajos investigan sus consecuencias sobre aspectos no económicos en la empresa, y en particular poca importancia se le ha concedido a lo relacionado con empleados (Slack et al., 2015). Los mecanismos que subyacen al atractivo de las empresas para los trabajadores basado en su rendimiento social corporativo son poco conocidos (Jones et al., 2014).

En este trabajo se plantea la cuestión: ¿Cómo afectan las prácticas de responsabilidad social y medioambiental a la atracción y retención de talento en la organización y qué variaciones se producen en estos fenómenos cuando ambos tipos de prácticas actúan conjuntamente? En base a esta pregunta, se formulan los siguientes objetivos:

1. Realizar una amplia revisión teórica del concepto de responsabilidad social corporativa y otros relacionados.
2. Contribuir al entendimiento del efecto de las prácticas de responsabilidad social y medioambiental corporativas sobre la atracción y retención de talento en las empresas.
3. Innovar en las vías de estudio en la materia, mediante el uso de nuevas fuentes de información y métodos de análisis de datos de panel.

El estudio empírico se realiza sobre una amplia muestra seleccionada de la base de datos longitudinal PITEC (gestionada por FECYT). En ella se identifican variables que representan iniciativas empresariales de responsabilidad social y responsabilidad medioambiental, y se construyen a partir de estos dos conjuntos sendas variables independientes. Las variables dependientes son de tipo dicotómico y representan los escenarios en que la empresa atrae o retiene talento, representado este último por el porcentaje de plantilla destinado a labores innovación en la empresa. Para aprovechar el potencial de los datos de panel, las variables se diseñan considerando los efectos

aplazados en el tiempo. El método estadístico utilizado es el de regresión logística de panel y la herramienta estadística es STATA.

Los resultados obtenidos indican que, de manera consecuente a investigaciones previas, tanto las prácticas de responsabilidad social como las prácticas de responsabilidad medioambiental afectan de manera directa y positivamente a la atracción y retención de talento en la empresa. Se observa, por otro lado, un efecto sustitutivo no esperado en la interacción entre ambos tipos de prácticas que sugiere la realización de futuras investigaciones para comprender el origen de este fenómeno. Se comprueba también que las empresas de menor tamaño tienen mayor probabilidad de retención de talento, mientras que esta variable no se muestra significativa respecto a la atracción de talento.

El trabajo aporta información útil sobre el efecto resultante de la interacción entre ambos tipos de prácticas de responsabilidad corporativa. Además, el estudio de mecanismos para la atracción y retención de perfiles relacionados con labores de innovación podría ser de interés en ciertos sectores profesionales. Por otra parte, el uso de fuentes de información poco habituales para el estudio de la responsabilidad corporativa abre nuevas vías de exploración sobre nuevas fuentes de datos. El uso de una técnica de análisis específica para datos de panel, que permite el estudio de los efectos aplazados en el tiempo, aporta mayor interés al trabajo. Por último, el uso de la base de datos PITEC aporta credibilidad y facilita la réplica y extensión del análisis a nivel nacional o internacional utilizando esta u otra base de datos europea basada en el modelo CIS.

La realización de una amplia revisión teórica de la responsabilidad empresarial, junto con el estudio de la lógica que vincula las prácticas de responsabilidad corporativa y el talento en la empresa, considerado capital valioso, resumen en líneas generales el interés de este trabajo de investigación. Además, los resultados y las líneas de trabajo propuestas aportan conocimiento científico en un momento, actual, de todavía cierta indefinición y falta de madurez académica en relación a la responsabilidad social corporativa.



## ABSTRACT

### "EFFECTS OF CORPORATE SOCIAL AND ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY PRACTICES IN TALENT ATTRACTION AND RETENTION"

Corporate social responsibility (CSR) is a discipline that has attracted the attention of academics and professionals in recent decades (Waddock et al., 2002; Aguinis y Glavas, 2012). Their social and environmental dimensions, studied jointly or separately, are related to the commitment and performance of the companies in their respective human and natural environments (Bansal y Roth, 2000). CSR allows companies to obtain better economic results, reputation, legitimacy, protection against risks and scandals and a greater degree of innovation in product and process, among others.

Companies must balance the demands of social responsibility and those of greater benefits in the short term (Porter y Kramer, 2006). CSR portrays the intention to generate profit beyond the economic aspect, attending to the needs and demands of the stakeholders, who evaluate the company's activity on behalf of society and the environment. These include clients, public administrations and regulators, workers, and shareholders and owners (Freeman y Reed, 1983). The practices of social responsibility instrumentalize the generation and distribution of value to the society. They are observable and measurable elements within the structural framework of CSR, related to the executive application of its social principles. Corporate environmental responsibility practices are those that are specifically oriented towards the minimization, compensation or elimination of the environmental impact generated by the usual performance of companies (Bansal y Roth, 2000).

Talent is the set of knowledge, skills, experience and commitment of workers, especially those in key positions for the generation of value, that contribute to the creation of sustainable competitive advantages (Livanis y Lamin, 2016). Through talent, the staff of the company turns out to be a critical resource in achieving goals (Delaney y Huselid, 1996). This occurs, for example, in innovative companies. The assessment that workers,



as a priority interest group, can make of the social and environmental commitment of companies can be crucial for them.

The study on corporate social responsibility and other related concepts (Waddock, 2004) is still at a low level of definition. Few studies research the consequences of non-economic aspects in the company, and particularly, little importance has been given to employees (Slack et al., 2015). The mechanisms that underlie the attractiveness of firms to workers, based on their corporate social performance, are poorly understood (Jones et al., 2014).

The question that arises in this work is: How do social and environmental responsibility practices affect the attraction and retention of talent in the organization and what variations do these phenomena present when both types of practices work together? Based on this question, the following aims are formulated:

4. To carry out a broad theoretical review of the corporate social responsibility concept and other related terms.
5. To contribute to the understanding of the effect of corporate social and environmental responsibility practices on attracting and retaining talent in companies
6. To innovate in the research lines in the field, through the use of new sources of information and methods of analysis of panel data.

The empirical study is performed on a large sample selected from the PITEC longitudinal database (managed by FECYT). It identifies variables that represent corporate initiatives of social responsibility and environmental responsibility, and are constructed from these two sets of independent variables. The dependent variables are of the dichotomous type and represent the scenarios in which the company attracts or retains talent, represented by the latter by the percentage of the workforce destined to innovation work in the company. To benefit from the potential of the panel data, the variables are designed considering the lagged effects. The statistical method used is the logistic regression panel and the statistical tool is STATA.

The results indicate that, consistent with the previous research, both social responsibility practices and environmental responsibility practices directly and positively affect the attraction and retention of talent in the company. On the other hand, there is an

unexpected effect in the interaction between both types of practices, suggesting the realization of future research to understand the origin of this phenomenon. It also shows that smaller firms are more likely to retain talent, while this variable is not significant in attracting talent.

The work provides useful information on the effect proceeding from the interaction between both types of corporate responsibility practices. In addition, the study of mechanisms for the attraction and retention of profiles related to innovation work could be of interest in certain professional sectors. On the other hand, the use of unusual sources of information for the study of corporate responsibility opens innovative lines of research on new sources of data. The use of a specific analysis technique for panel data, which allows the study of the effects postponed over time, brings more interest to the work. Finally, the use of the PITEC database provides credibility and facilitates the replication and extension of the analysis at national or international level using this or another European database based on the CIS model.

The realization of a broad theoretical review of corporate responsibility, together with the study of the logic that links corporate responsibility practices and talent in the company, considered a valuable capital, summarizes in general terms the interest of this research work. In addition, the results and proposed lines of work provide scientific knowledge that currently still lack certain definition and academic maturity in relation to corporate social responsibility.



**CAPÍTULO 1**  
**INTRODUCCIÓN**



# 1. INTRODUCCIÓN

Una investigación de tesis doctoral es un proyecto de tipo académico formal que debe cumplir con un amplio conjunto de requisitos que abarcan desde el correcto planteamiento y justificación de la cuestión a investigar hasta un detallado desarrollo del proceso y la técnica analítica empleados, de manera que en su conjunto y por partes aspire a resultar incuestionable en sus argumentaciones por su exactitud y rigurosidad. En este capítulo se presentan las bases de la investigación que se pretende documentar en este trabajo de tesis doctoral. Estos fundamentos son la justificación de la investigación propuesta y su grado de interés o relevancia, el planteamiento de la pregunta de investigación como núcleo principal del trabajo, la relación de objetivos que se pretenden alcanzar en el proyecto, un avance de los resultados obtenidos en la investigación y por último un adelanto del contenido del documento, que sirva de guía para su entendimiento y consulta eficaz.

## 1.1 JUSTIFICACIÓN

La responsabilidad social corporativa (RSC) es una disciplina de estudio que ha captado la atención de académicos y profesionales de manera creciente en las últimas décadas (Waddock et al., 2002; Aguinis y Glavas, 2012). Se puede definir como “acciones que realiza una o varias empresas y que parecen promover el bien social, más allá de intereses de la empresa y de las que son requeridos por la ley” (McWilliams y Siegel, 2001:11). Tanto responsabilidad social corporativa como responsabilidad medioambiental corporativa están relacionadas con el compromiso y la actuación de las empresas en sus ámbitos sociales y entornos naturales de operación (Bansal y Roth, 2000). Ambos conceptos pueden considerarse dimensiones independientes, interrelacionadas o a veces uno de ellos, generalmente la responsabilidad social, incluye a la otra. Retratan el interés de la empresa por generar un beneficio que va más allá del económico, atendiendo a las necesidades y exigencias de los llamados grupos de interés, que representan a la sociedad y el medio natural. Los grupos de interés, son aquellos individuos y colectivos afectados por la actividad de la empresa o con influencia en la misma (Freeman, 1984).

Las empresas en numerosas ocasiones son acusadas por la opinión pública de una actuación de carácter oportunista, caracterizada por priorizar la generación de beneficios económicos en favor de sus propietarios y accionistas, sin hacerse cargo de las posibles externalidades negativas sociales o medioambientales que produzcan. Este tipo de actitud encaja en planteamientos vinculados con corrientes como la globalización y el neoliberalismo. En respuesta, ciertos movimientos sociales sindicatos, ONG y otros grupos reaccionan en sentido contrario presionando a las empresas para que adopten un comportamiento más respetuoso con las personas y el medioambiente (Campbell, 2007).

Sin embargo, las empresas, como agentes del sistema socio-económico, deben ganarse, para poder operar, el respeto de los grupos de interés, considerando que éstas son instadas a perseguir estrategias socialmente responsables (Brammer et al., 2007). Destacan entre estos colectivos, por su importancia para la empresa, aquellos formados por los clientes (individuales o representados por asociaciones), las administraciones y reguladores públicos, los trabajadores de la empresa, y los propios accionistas y propietarios (Freeman y Reed, 1983), y podrían, cualquiera de ellos, desaprobando ciertos comportamientos empresariales de acuerdo a criterios morales o éticos. Los grupos de interés y sus demandas deben ser considerados por las empresas a la hora de planificar la estrategia y reflexionar sobre las vías para la generación de riqueza de manera global (Preston y Donaldson, 1999), incorporando el enfoque de responsabilidad social de las empresas que propone que éstas, como agentes sociales, deben velar por el bienestar de la sociedad en su conjunto (Lindgreen et al., 2009). El respeto de los colectivos se manifiesta en la práctica mediante su apoyo y la obtención por parte de la empresa de la legitimidad necesaria para existir y actuar en sus mercados e industrias en el medio y largo plazo (Wood, 2010).

Se podría decir que el nivel de exigencia por parte de los agentes sociales para que las empresas operen en marcos de actividad socialmente responsables es cada vez mayor (Yim y Fock, 2013). Las iniciativas y acuerdos alcanzados a nivel internacional para frenar el deterioro medioambiental actual, representado por fenómenos como, por ejemplo, el calentamiento global, refuerza el establecimiento de nuevos niveles de exigencia y la aparición de nuevas regulaciones. Esta situación empuja a las empresas a retratarse de cara a la sociedad respecto a su posicionamiento en el marco de la actuación social mediante sus prácticas (estrategias, políticas y programas). Tanto las empresas, a

nivel organizativo, como sus directivos, a nivel discrecional, deben operar en un equilibrio entre las críticas que demandan más responsabilidad social y los inversores que puedan exigir mayores beneficios en el corto plazo, empujándoles a buscar estrategias rentables que incorporen un importante componente filantrópico o nuevos planteamientos con componentes más éticos (Porter y Kramer, 2006).

Las prácticas de responsabilidad social son las que, en última instancia, instrumentalizan la generación y reparto de valor en la sociedad. Dentro de este conjunto se incluyen la participación y apoyo de programas de desarrollo de las comunidades en que las empresas operan, donaciones y proyectos de naturaleza filantrópica, el establecimiento de relaciones justas con proveedores y clientes, el establecimiento de políticas de gestión de personal que fomenten el desarrollo de los trabajadores y su conciliación con su vida personal, el fomento de programas de colaboración con otras entidades externas o la participación en el diseño y promoción de nuevos estándares éticos en el sector empresarial (Pedersen, 2010). Las prácticas de responsabilidad medioambiental se orientan hacia la minimización, compensación o eliminación del impacto medioambiental generado por la actuación habitual de la compañía. Este tipo de prácticas incluye actuaciones en materia de uso eficiente de recursos naturales como agua o energía, la utilización de fuentes de energía renovables, la reingeniería de procesos y productos, la sustitución de materiales más contaminantes por otros más respetuosos con el medio ambiente, los planes de formación medioambiental para empleados o los programas de certificación de proveedores en materia de respeto por el medio ambiente (Bansal y Roth, 2000).

El talento que reside en los empleados se ha convertido en un recurso cada vez más valioso para las empresas, especialmente en aquellas en que la experiencia y el conocimiento es un capital clave para la creación de resultados económicos, como ocurre, por ejemplo, en las empresas con un componente importante de actividad innovadora. La plantilla de la empresa es depositaria del talento, que sería el conjunto del conocimiento, las habilidades, la experiencia y el compromiso de los trabajadores, especialmente aquellos en puestos clave para la generación de valor, que contribuye a la creación de ventajas competitivas sostenibles (Livanis y Lamin, 2016). A través del talento, las personas en plantilla resultan ser en un recurso de carácter superior en la compañía, fundamentales para la consecución de objetivos (Delaney y Huselid, 1996). De esta



manera, los trabajadores son un grupo de interés que se convierte en prioritarios para la empresa debido a la fuerte dependencia existente entre ambos. La evaluación y relación que los trabajadores puedan hacer del compromiso social y medioambiental de las empresas puede resultar crítico para éstas.

El estudio sobre la responsabilidad social corporativa y otros conceptos relacionados con la misma (Waddock, 2004) se encuentran en una fase temprana, con todavía un bajo nivel de determinación en la explicación de sus efectos. Por ejemplo, aunque abundan los estudios que relacionan las prácticas de responsabilidad social corporativa con los resultados económicos en las empresas, en la mayoría de los casos con carácter positivo, todavía se desconocen en detalle los fundamentos que amparan dichas relaciones (Orlitzky et al., 2003; Schuler y Cording, 2006; Aguinis y Glavas, 2012).

Varios son los factores que justifican actualmente las lagunas de conocimiento que acompañan a la RSC y sus implicaciones empresariales. Entre estos motivos destaca su faceta multidimensional, que abarca desde la ética hasta la estrategia (Carroll, 1979; Freeman et al., 2010); la falta de consenso sobre su definición y la existencia de conceptos similares o enfoques relacionados, como, por ejemplo, los conceptos de rendimiento social corporativo, ciudadanía corporativa, responsabilidad corporativa o sostenibilidad corporativa (Maignan et al., 1999; Waddock y Bodwell, 2004; Matten y Crane, 2005); sus componentes y claves; la evolución temporal de su interpretación, mayormente instrumental en un principio pero normativa en enfoques más actuales (Carroll, 1979; Garriga y Melé, 2004); y el gran número de factores que afectan a sus mecanismos de funcionamiento (componentes éticos o morales, estrategias empresariales imperantes en ciertos sectores o mercados, factores culturales, factores psicológicos, etc.).

Partiendo del interés que la responsabilidad social y medioambiental genera actualmente, para las empresas, su dirección y la sociedad en general, su estudio y comprensión posee un potencial notablemente práctico, tanto para ayudar a las empresas a incorporar componentes útiles de mejora en el desarrollo de nuevos modelos de negocio sostenibles, como para el conjunto de la sociedad y el medioambiente, que se verían beneficiados de un aporte empresarial más ético en lo social y respetuoso con el medio natural. El estudio de la lógica causal que vincula las prácticas de responsabilidad corporativa y cómo afectan al talento en la empresa, considerado capital clave para la

creación de valor, es un aspecto de gran importancia que justifica, específicamente, el planteamiento de la presente investigación. El estudio y las líneas de trabajo propuestas parecen apropiadas para generar conocimiento científico, en un momento actual de todavía cierta indefinición y falta de madurez académica en la temática seleccionada.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Con base en la justificación y adecuación de la temática expuesta, se plantea una pregunta de investigación concreta que instrumentaliza los contenidos y planteamientos del trabajo de esta tesis doctoral. Esta pregunta sirve de referencia y sobre ella orbitará el resto de aspectos considerados a lo largo del estudio.

Partiendo de tres premisas, que son (1) que los trabajadores son un grupo de interés importante para las empresas; (2) que los trabajadores reaccionan de manera diferente ante diferentes tipos de prácticas sociales y/o medioambientales en las empresas; y (3) que el talento es un recurso valioso para las empresas que en ciertas circunstancias resulta escaso, se formulan una serie de cuestiones de partida:

- ¿Afectan las prácticas de responsabilidad social o medioambiental, de manera independiente, a la atracción y retención de talento a la organización?
- ¿Afectan las prácticas de responsabilidad social y medioambiental, de manera conjunta, a la atracción y retención de talento a la organización?
- ¿Influyen las prácticas de responsabilidad social en los efectos producidos por las prácticas de responsabilidad medioambiental en la atracción y retención de talento a la organización?

Reformulando las anteriores cuestiones en un solo planteamiento, la pregunta general de investigación que se propone para el desarrollo de la presente tesis doctoral es:

**¿Cómo afectan las prácticas de responsabilidad social y medioambiental a la atracción y retención de talento en la organización, considerando éste como un recurso valioso para las empresas, y qué variaciones se producen en estos fenómenos cuando ambos tipos de prácticas actúan conjuntamente?**

### 1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Identificar los mecanismos según los cuales ciertos tipos de actuación empresarial respetuosa o ciertos grupos sociales afectan en mayor o menor medida al rendimiento y supervivencia de las empresas es un objetivo prioritario para el entendimiento del impacto de las prácticas de responsabilidad social y medioambiental en el éxito de las empresas. Así, con base en esta circunstancia y a la justificación para la realización del trabajo anteriormente expuesta, se plantean los siguientes objetivos para el presente trabajo de investigación:

#### **Objetivo 1**

Realizar una revisión teórica amplia del *concepto de responsabilidad social corporativa* y otros conceptos relacionados con éste (incluido el de *grupos de interés*) para comprender sus fundamentos, componentes, relaciones y evolución temporal, y poder, ahora y en el futuro, realizar planteamientos teóricos sólidos sobre los que diseñar nuevas propuestas de investigación.

#### **Objetivo 2**

Aportar conocimiento científico para contribuir al entendimiento de la relación existente entre la realización de prácticas de responsabilidad social y medioambiental corporativa y el rendimiento empresarial, y más concretamente, sus efectos en la atracción y retención de talento a las empresas, considerado éste último fuente de capital y origen de ventajas competitivas.

### **Objetivo 3**

Innovar en las vías de estudio en la materia, explorando el uso de nuevas fuentes de información y métodos de análisis de los datos para potenciar la evolución de futuras líneas de investigación.

### **Objetivo 4**

Contribuir al fomento en las organizaciones de prácticas de responsabilidad en el horizonte inmediato, y a la evolución de los valores corporativos hacia otros que consideren la generación de valor a todos los niveles, más allá de la creación de riqueza económica, del que se beneficie de manera equitativa la sociedad, con prioridad hacia la conservación y protección de la naturaleza como medida de sostenibilidad en el largo plazo.

## **1.4 APORTACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Cuatro son las claves de la aportación de esta investigación. En primer lugar, se analiza la interacción que puede existir entre las prácticas de responsabilidad medioambiental y las prácticas de responsabilidad social, encontrando un efecto de interacción destacable y de interés, que puede abrir nuevas vías de investigación futuras.

En segundo lugar, se aporta información de tipo práctico sobre el efecto de estas iniciativas en sectores en los que las labores de innovación, y por lo tanto los perfiles profesionales cualificados (considerado talento en la organización) suponen un capital de valor para la empresa. En concreto, este estudio ofrece pautas de actuación para la mejora del capital talento en este tipo de empresas.

En tercer lugar, la innovación académica en el uso de fuentes de información poco habituales para el estudio de la responsabilidad corporativa abre nuevas vías de exploración sobre fuentes de datos habitualmente utilizadas con fines distintos a la perspectiva de la responsabilidad corporativa. A esta aportación relacionada con la elección de la fuente de datos se le suma la innovación relacionada con el uso de una técnica de análisis específica para datos de panel, que permite el estudio de los efectos aplazados en el tiempo y demás puede, igualmente, servir de referencia para futuras investigaciones.

Por último, en cuarto lugar, destaca el uso de la base de datos PITEC para la realización del estudio, que además de aportar credibilidad al mismo, facilita la réplica y extensión del análisis por parte de otros académicos a nivel nacional o internacional. La réplica o ampliación de la investigación es asequible utilizando otras bases de datos que al igual que PITEC, se basen en el modelo CIS europeo para el estudio del fenómeno de la innovación en el territorio de la Unión Europea.

## 1.5 CONTENIDO Y ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El contenido de este trabajo se estructura de acuerdo a los capítulos que se describen a continuación. Tras este primer capítulo de presentación, en el Capítulo 2 se repasan las bases teóricas que fundamentan las relaciones que se desean demostrar y se analizan y definen los conceptos clave que se consideran en el modelo de análisis, desde grupos de interés hasta prácticas de responsabilidad. En el Capítulo 3 se plantean y justifican las hipótesis que se desean demostrar, y se presenta el modelo completo de investigación. En el Capítulo 4 se definen y diseñan las variables que se utilizarán posteriormente en el análisis estadístico, encontrando evidencias para su utilización en estudios anteriores. En el Capítulo 5 se muestran y repasan los resultados del análisis estadístico, detallando los aspectos técnicos necesarios para poder entender, valorar y replicar el método en otros estudios similares. Por último, en el Capítulo 6, se desarrollan una serie de conclusiones respecto al trabajo realizado, identificando los hallazgos y aportaciones, limitaciones existentes en la investigación y relatando una serie de propuestas para futuras investigaciones.

## 1.6 ACLARACIONES PREVIAS

Es posible que el lector perciba en el texto una aparente falta de coherencia en los conceptos relacionados con la responsabilidad corporativa en sus facetas social y medioambiental, especialmente en el Capítulo 2. Existe un motivo que resulta recomendable exponer para facilitar la lectura y comprensión del documento y evitar el desconcierto que esta situación pueda generar. Este fenómeno se explica detalladamente más adelante al desarrollar los conceptos y sus derivados.

Resulta relativamente habitual un enfoque según el cual la actuación responsable de la empresa se cataloga como actuación socialmente responsable (utilizando para ello el término *responsabilidad social corporativa*), independientemente de si dentro de la actuación de la empresa se considera su también responsabilidad medioambiental o no (Bansal y Roth, 2000; Guenther et al., 2006; Aguilera et al., 2007; Gunningham, 2009; Post et al., 2011; Holtbrugge y Dogl, 2012; Park y Levy, 2014; Kim et al., 2015; Cai et al., 2016). En esta situación, muy extendida en entornos profesionales y empresariales, la responsabilidad social corporativa se refiere indistintamente a sus componentes social y medioambiental, asumiendo que las empresas rinden cuentas a su entorno social considerando su actuación medioambiental como parte de sus obligaciones sociales (Guenther et al., 2006).

Por coherencia con esta situación, el concepto de responsabilidad social corporativa es mayormente utilizado desde el principio del documento hasta el final del Capítulo 2, indicando en cada caso cuando se refiere específicamente a la dimensión social o a ambas. Es después de definir los conceptos de prácticas sociales y medioambientales, y adentrarse en los capítulos de naturaleza empírica, cuando se hace recomendable diferenciar explícitamente entre responsabilidad social y medioambiental como conceptos independientes. A partir de ese punto, para referirse a los conceptos que aglutinen ambas dimensiones se utilizan preferentemente aquellos que, manteniendo la mención a la responsabilidad corporativa, no contengan las etiquetas social y medioambiental, como por ejemplo *responsabilidad corporativa* o *prácticas de responsabilidad corporativa*.

En resumen, la *responsabilidad social corporativa* en el documento podrá hacer referencia a las dimensiones social y medioambiental en conjunto (lo que podría ser equivalente al concepto *responsabilidad corporativa*) o únicamente a su dimensión social. Será necesario analizar el contexto en que el término es utilizado en el documento para aclarar dicha dualidad. Sin embargo, cuando se utilicen conceptos relacionados con la responsabilidad medioambiental, habrá certeza de que únicamente se refiere a la dimensión medioambiental (sin considerar la faceta social que se orienta al efecto sobre las personas).



**CAPÍTULO 2.**  
**MARCO TEÓRICO**





## **2. MARCO TEÓRICO**

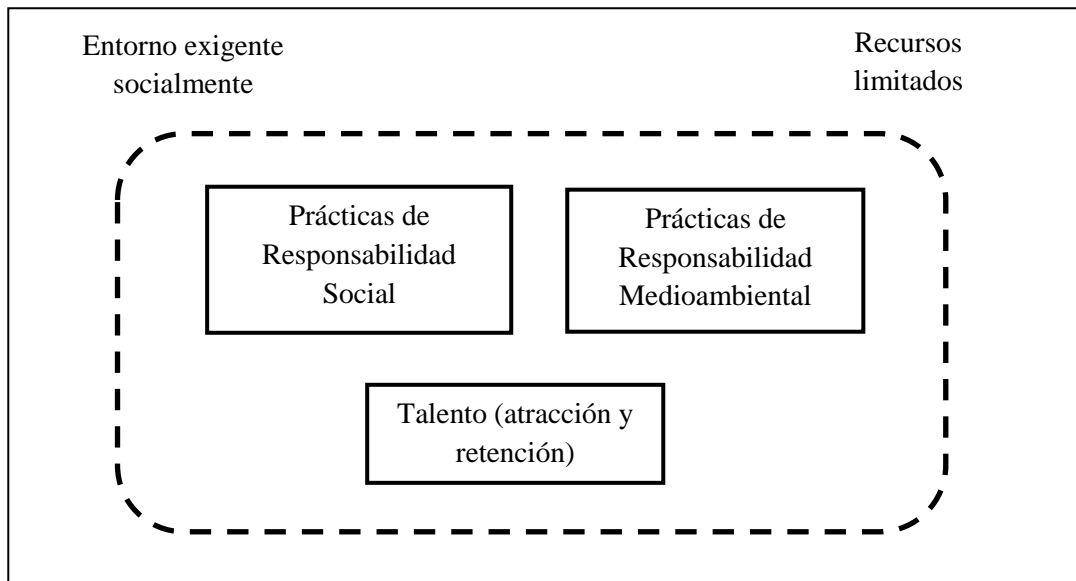
### **2.1 INTRODUCCIÓN A LOS PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS**

En este capítulo se mostrarán los fundamentos teóricos en que se sostiene la lógica que reside tras los efectos de las prácticas de responsabilidad social y medioambiental corporativas en la atracción y retención del talento a las empresas, favoreciendo así su capacidad competitiva.

Junto con las teorías de referencia utilizadas para los planteamientos de la investigación, dos son los conceptos principales a desarrollar en este apartado. En primer lugar, las prácticas que, en lo social y medioambiental, las empresas realizan y que cada vez están más extendidas y a la vez reclamadas por la sociedad. Estas prácticas incluyen el compromiso empresarial por la preservación del medioambiente, pudiendo entonces dividirse entre prácticas de responsabilidad social y de responsabilidad medioambiental. En segundo lugar, el talento que, en un entorno de recursos limitados, las empresas poseen o aspiran a tener, ya que supone un capital clave y fuente de beneficios empresariales. Con el objetivo de su maximización, el talento, entendido como profesionales altamente capacitados, debe ser de manera preferente atraído y retenido en la organización. Los elementos considerados en el planteamiento de la investigación se representan en la Figura 2.1 para su valoración en conjunto.

El contenido del capítulo se estructura en tres apartados principales. En el primero, se revisan las teorías en que se fundamentan los postulados de investigación expuestos en el trabajo. A continuación, se analizan y definen los conceptos de prácticas de responsabilidad social corporativa y prácticas de responsabilidad medioambiental corporativa, así como otros conceptos necesarios para su comprensión en conjunto (grupos de interés, responsabilidad social corporativa, responsabilidad medioambiental corporativa y otros). Por último, se analiza el concepto de talento en la empresa. En cada uno de estos apartados se comienza con una breve introducción a la importancia del concepto, se procede con un desarrollo que permite la identificación del mismo en su contexto y por último se ofrece una definición que permite ajustar el enfoque a los posteriores planteamientos de investigación propuestos.

Figura 2.1. Conceptos involucrados en la propuesta de investigación



Fuente: elaboración propia

## 2.2 PRINCIPALES TEORÍAS CONSIDERADAS

La responsabilidad social corporativa se ha desarrollado al amparo de diferentes teorías entre las que se encuentran la Teoría de la Agencia, la Teoría Institucional, la Teoría de Recursos y Capacidades (*Resource-Based View*), la Teoría de Grupos de Interés (o *stakeholders*), la Teoría de la Administración (Lindgreen y Swaen, 2010), la Teoría de Señales (Greening y Turban, 2000; Behrend et al., 2009; Jones et al., 2014), la Teoría de la Identidad Social (Greening y Turban, 2000; Brammer et al., 2007), entre otras. La elección de las teorías para cada estudio depende del criterio de los diferentes investigadores y el enfoque según el cual se pretende analizar el fenómeno o concepto de la responsabilidad corporativa. Para la fundamentación de este trabajo de investigación se utilizarán la Teoría de Recursos y Capacidades, la Teoría de Grupos de Interés y la Teoría Institucional. Este planteamiento es consecuente con el trabajo de Bansal y Roth (2000), los cuales identifican tres tipos de motivación que empujan a las empresas a incorporar principios de responsabilidad corporativa: mejora de competitividad mediante la obtención de recursos y capacidades, obtención de legitimidad para actuar y el simple deseo de la organización de optar por un comportamiento más ético y responsable.

### 2.2.1 Teoría de Recursos y Capacidades

Las empresas compiten en entornos de recursos limitados. Estos recursos son el componente principal de las empresas (Wernerfelt, 1984), que, convertidos en capacidades, a través de las estrategias, son fuente de ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991). Las empresas deben atraer, acumular y retener aquellos recursos que son difíciles de sustituir e imitar (Prahalad y Hamel, 1990) y diseñar sus estrategias para aprovechar al máximo sus recursos con el objetivo de conseguir dichas ventajas competitivas. Ciertos recursos valiosos que están expuestos y corren el riesgo de ser transferidos a otras empresas deben protegerse procurando su inmovilidad (Peteraf, 1993). La pérdida de estos recursos afectaría directamente a la capacidad competitiva de las empresas poseedoras de los mismos (Grant, 1991).

Las personas son un recurso de carácter superior en la compañía, fundamentales para la consecución de objetivos (Delaney y Huselid, 1996). La plantilla de la empresa es depositaria del talento, que sería el conjunto de las capacidades y habilidades de los trabajadores, especialmente de aquellos trabajadores considerados clave por sus características o el tipo de labor que desempeñan en la organización. Se puede decir que cuanto más talento posee una empresa, mayor capacidad de creación de ventaja competitiva tiene (Drucker, 1999). A atraer y retener este tipo de calidad de fuerza de trabajo influye en la creación de ventajas competitivas sostenibles (Lado y Wilson, 1994), ya que se asume que el rendimiento de dichos trabajadores contribuye a la generación de valor en la compañía (Livanis y Lamin, 2016). Debido a que el talento es un bien limitado, las empresas pueden optar a desarrollarlo internamente (mediante, por ejemplo, la formación a empleados, la acumulación de experiencia o la rotación en los puestos de trabajo) o bien incorporarlo a la empresa desde el mercado laboral u otras empresas del sector o la competencia. Esta última opción es viable debido a que el talento reside en el trabajador, y por lo tanto es móvil: los empleados tienen la posibilidad de cambiar entre empresas. Por tanto, las empresas se encuentran en situación de competir por el talento utilizando para ello su capacidad para atraer y retenerlo en la compañía. Las prácticas de gestión del talento, y gestión de recursos humanos en general, son parte de las iniciativas que son fuente de ventaja competitiva sostenible (Whelan et al., 2010).

El rendimiento social y medioambiental corporativo, así como las prácticas de responsabilidad social y medioambiental son en sí mismos capacidades que generan ventajas competitivas (Hart, 1995) que redundan en buenos rendimientos económicos en la empresa (Russo y Fouts, 1997; McWilliams y Siegel, 2001). La responsabilidad corporativa puede estar integrada como un componente más de la estrategia corporativa, existiendo patrones de relaciones causa-efecto en aquellas empresas que muestran esta característica (McWilliams et al., 2006). Por ejemplo, las prácticas de responsabilidad social corporativa están relacionadas con mejoras en el rendimiento económico, las decisiones de compra de los consumidores o clientes y mejora en la reputación e imagen (Greening y Turban, 2000). También están relacionadas con la reducción del riesgo de la empresa, las eficiencias operativas y la calidad del producto (Aguinis y Glavas, 2012).

En concreto, se observa que las prácticas de responsabilidad corporativa aumentan la utilidad de los sistemas de reclutamiento y selección en las empresas atrayendo a mayor cantidad de candidatos (Davis, 1973; Fombrun y Shanley, 1990). Esto permitiría elegir a los mejores candidatos entre un mayor número de personas (Boudreau y Rynes, 1985) y generar ventajas competitivas en las empresas en que se dé esta circunstancia. Algunas de estas prácticas pueden, además, generar un doble aporte. Por ejemplo, la formación a empleados mejora el capital humano en la organización (recurso valioso) a la vez que sirve como señal para empleados y candidatos externos del compromiso de la empresa con sus trabajadores en el plano social (Brammer et al., 2007).

En resumen, la realización de prácticas de responsabilidad social y medioambiental en las empresas está muy relacionada con la creación de ventajas competitivas procedentes de la adquisición de nuevos recursos o capacidades, únicos y difícilmente imitables. Estas prácticas actúan en sí mismas como creadoras de valor y como posible causa de la atracción y retención de talento a la organización, elevando el impacto de creación de ventajas competitivas.

### 2.2.2 Teoría de los Grupos de Interés

La Teoría de los Grupos de Interés no debe considerarse como una única teoría, sino como un marco o conjunto de ideas de las cuales otras teorías pueden derivarse. Su nombre representa el núcleo conceptual, grupos de interés, alrededor del cual se

desarrollan el resto de fenómenos considerados (Freeman et al., 2010:63). Una faceta importante de esta teoría es su enfoque ético-filosófico, que aplica al modelado de las relaciones que la empresa mantiene con su entorno social, económico y medioambiental.

La responsabilidad social corporativa y la responsabilidad medioambiental corporativa están relacionadas con el compromiso y la actuación de las empresas en sus ámbitos sociales y entornos naturales de operación (Bansal y Roth, 2000). Ambos conceptos pueden considerarse dimensiones independientes o interrelacionadas, y retratan el interés de la empresa por generar un beneficio que va más allá del económico, atendiendo a las necesidades y exigencias de los grupos de interés, que representan a la sociedad y el medio natural. Los grupos de interés son aquellos individuos y colectivos afectados por la actividad de la empresa o con influencia en la misma (Freeman, 1984), y deben ser tenidos en cuenta por las empresas a la hora de planificar la estrategia y reflexionar sobre las vías para la generación de riqueza para la empresa (Preston y Donaldson, 1999). De esta teoría se extrae el fundamento para la gestión de los grupos de interés (incluyendo prácticas, enfoques y organización); se argumenta la legitimidad en ciertas circunstancias de las demandas de los grupos de interés; y se relaciona la gestión de éstos con ciertos resultados beneficios para la empresa (Donaldson y Preston, 1995). De acuerdo al enfoque de esta teoría, la responsabilidad social corporativa evoluciona. En la perspectiva original se priorizan beneficios económicos y accionistas, se busca dar respuesta a las demandas sociales, realizar comunicaciones y patrocinar económicamente causas sociales. Desde una perspectiva más actual amplia, se integran valores sociales, éticos y medioambientales en la empresa, los grupos de interés tienen un estatus social legítimo, la empresa debe crear valor (no sólo económico), se establecen relaciones constructivas con los grupos de interés y la responsabilidad social corporativa contribuye al éxito general de la empresa (Freeman et al., 2010).

Partiendo de un planteamiento inicial según el cual la empresa le debe especial atención a propietarios y accionistas como destinatarios del valor (económico) generado por la misma, el enfoque de la Teoría de los Grupos de Interés cambia el enfoque y deriva la obligación de atención por parte de la empresa hacia un conjunto de grupos e interés más variado y amplio (Freeman, 1984; Wood, 1991). La empresa, como agente, debe interactuar con su entorno económico y social, y lo hace a través de estos grupos de interés, atendiendo a las exigencias y necesidades de los mismos como vía para realizar

un aporte global a la sociedad del beneficio generado por la empresa (Donaldson y Preston, 1995), a la vez que persigue sus propios intereses como empresa. Esta teoría define la diferencia entre un comportamiento apropiado o inapropiado de la empresa en base a como gestiona sus relaciones con los grupos de interés (Campbell, 2007).

Las prácticas de responsabilidad social y medioambiental derivan en lo que se ha venido a llamar el rendimiento social (Wood, 2010) o medioambiental (Klassen y McLaughlin, 1996) corporativo. Su efecto repercute en la sociedad a través de los diferentes grupos de interés y son estos los que las evalúan y juzgan preferentemente, y quienes reaccionan en consecuencia. En general, se asume que la empresa no es capaz de satisfacer los intereses de la sociedad al completo, ya que esto podría suponer un derroche excesivo de recursos, dispersión en los esfuerzos e incluso tener que atender requerimientos ausentes de legitimidad, como, por ejemplo, competidores desleales. La Teoría de los Grupos de Interés justifica la existencia de canales de comunicación y gestión de la empresa hacia sus grupos de interés, como vía para la creación de valor social. Por tanto, es a través de los grupos de interés como la empresa encuentra utilidad en sus acciones. La gestión de los grupos de interés en las empresas les permite a la vez gestionar los asuntos sociales de su entorno y comprender y analizar el mismo, siendo estas facetas componentes de la llamada *respuesta social corporativa* (Wood, 1991). Por otra parte, el enfoque que unifica el rendimiento social corporativo (valorando especialmente impacto y no actividad en sí misma) y la gestión de grupos de interés es el de *ciudadanía corporativa*, concepto cercano al de responsabilidad social corporativa (Maignan y Ferrell, 2001).

Los tres enfoques principales propuestos por Donaldson y Preston (1995) de la Teoría de los Grupos de Interés son normativo, instrumental y descriptivo. El aspecto descriptivo abarca las relaciones presentes y visibles de la empresa con el mundo real. La perspectiva instrumental es interior a la instrumental y describe las relaciones entre ciertas prácticas de responsabilidad corporativa y sus resultados. En el núcleo de ambas se encuentra la capa normativa, que representa el enfoque ético y los valores de la empresa. Berman et al. (1999) interpretan el enfoque instrumental indicando que la estrategia de la compañía tiene un papel protagonista como creadora de los resultados económicos y la relación con grupos de interés realiza una función añadida mediando o moderando la relación entre estrategia y rendimiento económico. Por su parte, en el enfoque normativo, la empresa

adopta un compromiso con los grupos de interés con una fundamentación ética, y es este compromiso el que condiciona la actuación estratégica de la empresa.

Las empresas compiten por el acceso y gestión de ciertos grupos de interés, como clientes, proveedores o trabajadores pudiéndose considerar éstos como recursos limitados y necesarios para la empresa. Resulta éste un punto de conexión entre la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría de los Grupos de Interés, en el que se solapan ambas. El conjunto de trabajadores para la empresa, portadores del talento en la organización, es uno de estos grupos de interés, de carácter interno y prioritario para la compañía dentro del ecosistema de grupos existentes (Freeman et al., 2010).

En resumen, la Teoría de los Grupos de Interés es un marco de que recoge otras teorías e iniciativas empresariales en cuyo enfoque se plantea una relación ética de las empresas con su entorno social, creando un aporte de valor de carácter general, a través de los grupos de interés. El posicionamiento y los valores de la empresa y los detalles de la gestión de sus grupos de interés describen en conjunto los matices de los planteamientos basados en esta teoría.

### 2.2.3 Teoría Institucional

Las empresas necesitan y buscan legitimidad a través de la cual puedan obtener el apoyo de los agentes sociales y asegurar su continuidad y supervivencia. Esta legitimidad se obtiene a través de la evaluación de su actividad o sus pautas de actuación (Ashforth y Gibbs, 1990), con base en la congruencia o distancia entre los valores asociados a sus actos y las normas establecidas por la sociedad o entorno de la que forma parte (Dowling y Pfeffer, 1975). Legitimidad se define como “la percepción o asunción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, correctas y apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones” (Suchman, 1995:574) y puede ser considerada un recurso al servicio de la empresa, al igual que ocurre con la reputación (Bitektine, 2011).

La legitimidad depende de las percepciones que ciertos actores tengan de la organización, y que supone la emisión de un juicio sobre la organización, y las consecuencias de su comportamiento (Bitektine, 2011). Esta faceta de la legitimidad como directrices autoritarias para el comportamiento social (Scott, 2005) se aproxima a



papel otorgado a los grupos de interés cuando se les define como “cualquier grupo o individuo identificables del cual la organización depende para su continua supervivencia” (Freeman y Reed, 1983:91), los cuales implícitamente podrían realizar una función de control social sobre la empresa. Los grupos de interés también cumplen la función de aportar información a la empresa sobre cuál es la expectativa de comportamiento que se tiene de ella (Bitektine, 2011).

El enfoque de la responsabilidad social de las empresas se basa en que las empresas, como agentes sociales, deben velar por el bienestar de la sociedad en su conjunto (Lindgreen et al., 2009), o ésta, en el largo plazo, le retira su apoyo. La responsabilidad social corporativa y la responsabilidad medioambiental corporativa están relacionadas con el compromiso y la actuación de las empresas en sus ámbitos sociales y entornos naturales de operación (Bansal y Roth, 2000). Las empresas son instadas, para poder gozar de legitimidad en sus actos, a mantener un comportamiento responsable (Campbell, 2007).

La legitimidad consecuencial se basa en la evaluación de los actos y consecuencias de la actividad de una empresa (Suchman, 1995). Por otro lado, un juicio de legitimidad cognitiva categoriza a una empresa como de un cierto tipo, y uno de legitimidad sociopolítica comprara características, estructura y resultados empresariales con las normas prevalecientes, decidiendo si una empresa es aceptable o se le debe sancionar, dismantelar o forzar a cambiar su forma de operar (Bitektine, 2011). El primero de los juicios de legitimidad (cognitiva), coincide con la identificación de cuando una empresa tiene o no principios de responsabilidad social corporativa en su estructura organizativa o estratégica, y mediante el segundo de los juicios de legitimidad (sociopolítico) se puede decidir si la empresa es o no un agente social responsable.

La legitimidad afecta igualmente a los grupos de interés. Según algunos autores, la legitimidad que poseen ciertos grupos de interés en sus reclamaciones o exigencias les otorga mayor importancia y prioridad de cara a la empresa (Mitchell et al., 1997). Para el caso de las empresas, la legitimidad pertenece al nivel institucional de los principios de la responsabilidad social corporativa, y se corresponde con el papel de la empresa, como figura, en el contexto social y económico (Wood, 1991). La búsqueda de legitimidad de manera específica, considerada un recurso intangible a disposición de la empresa, como

puede ser la reputación, podría hacer incurrir a la empresa en un tipo de respuesta social de carácter instrumental, con un bajo componente ético (Greenwood, 2007). Por último, indicar que las empresas tienden a actuar de una manera más responsable si en el entorno en que operan existe un marco normativo institucionalizado que exige un comportamiento moralmente aceptable (Campbell, 2007).

El resumen, la Teoría Institucional defiende las condiciones en las que las empresas actúan bajo la observación y juicio de su entorno social, en este caso de los grupos de interés. Su comportamiento se contrasta contra un nivel moral de referencia existente en el entorno. Si la empresa no alcanza un mínimo de aceptación en dicha valoración, su entorno le retira el apoyo y su continuidad se ve comprometida. Una actuación éticamente responsable por parte de la empresa le permite obtener mejores valoraciones en relación a su legitimidad y existencia.

## 2.3 PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

### 2.3.1 Introducción

Las expectativas de las personas de un comportamiento socialmente responsable por parte de las empresas han aumentado significativamente desde hace varias décadas. Los individuos y grupos que tienen intereses en las empresas o están afectados por éstas, así como la sociedad en general, esperan de manera creciente que las corporaciones sean social y medioambientalmente responsables frente a fenómenos como la degradación forestal, la sobre-explotación o destrucción de recursos naturales o el cambio climático en el plano medioambiental, y derechos laborales o derechos humanos en el plano social (Auld et al., 2008). En general, esta nueva ola requiere que las empresas integren actuaciones de naturaleza filantrópica en su misión como organización y las considere capacidades clave (Fox, 2007).

Ante esta creciente presión sobre las empresas por parte de una variedad de grupos de interés para que persigan comportamientos legal y éticamente responsables (Lee et al., 2013), la responsabilidad social corporativa (RSC) se ha convertido en objeto de atención por parte de las empresas en los tiempos actuales (Maon et al., 2010). Lo que se espera

de la empresa (lo que debe hacer) y lo que puede hacer o hace son aspectos complementarios, ya que uno de los principios de la empresa debe ser el de servir al bien social (Swanson, 1999). La RSC evoluciona hacia una realidad práctica, y las empresas se replantean su papel en la sociedad y redefinen su perfil ético de actuación (Lichtenstein et al., 2004). Un negocio exitoso debe desarrollar un clima de confianza, respeto y dedicación compartiendo de manera justa con su entorno social sus actividades y beneficios (van Marrewijk, 2003). La responsabilidad social de las empresas está unida a los procesos de globalización y al respecto por los derechos humanos (Welford, 2002), siendo las presiones de los grupos activistas y los medios de comunicación cada vez más influyentes en las decisiones de las empresas (Orlitzky et al., 2003). Numerosas organizaciones de interés público, como Naciones Unidas o la Unión Europea, han diseñado estándares y códigos éticos para el fomento de desarrollo sostenible en el que las empresas tienen un papel fundamental (World Commission on Environment and Development, 1987; European Commission, 2001; Global Reporting Initiative, 2016).

Aunque la presión social pudiera parecer contraproducente para los intereses corporativos habituales, consistentes tradicionalmente en la maximización de la eficiencia económica, numerosos estudios demuestran que las empresas que desarrollan acciones del ámbito de la responsabilidad social corporativa obtienen buenos resultados económicos (Waddock y Graves, 1997b). El rendimiento de las corporaciones está relacionado con su capacidad para integrar estrategias y operaciones dentro y fuera del mercado, y su eficiencia procede de la suma de los resultados económicos y sociales (Judge, 1994), aportando beneficios tanto a los accionistas como a la sociedad (Orlitzky et al., 2003). Concretamente, la realización de prácticas de responsabilidad social o medioambiental por parte de una empresa podrían suponer una oportunidad especial para influir positivamente en sus empleados, así como en los candidatos en búsqueda de empleo (Bauman y Skitka, 2012). La posibilidad de que la realización de prácticas de este tipo genere ventajas competitivas sostenibles como las anteriores (Jones, 1995) justifica un estudio detallado de la naturaleza de la responsabilidad social corporativa y los motivos por los cuales genera beneficios para la corporación.

A pesar de la relativa antigüedad del concepto de RSC, todavía no existe un consenso sobre su definición y enfoque adecuado (Aguinis y Glavas, 2012; Sheehy, 2015). Numerosos autores han basado la interpretación de RSC analizando posibles

perspectivas, dimensiones, niveles o conceptos derivados (Carroll, 1979; Garriga y Melé, 2004; Wood, 2010). En general, se considera que la responsabilidad social, entendida desde la perspectiva de la RSC, incluye una actuación respetuosa de las empresas hacia el medio ambiente, quedando la responsabilidad medioambiental englobada en la social (Lyon y Maxwell, 2008; Montiel, 2008; Rahman y Post, 2012). La evolución del concepto de RSC ha generado nuevas interpretaciones que acuñan nuevos términos como, entre otros, sostenibilidad corporativa o triple línea base, con mayor presencia del componente de responsabilidad medioambiental y la consideración de la actuación en el largo plazo (van Marrewijk, 2003; Waddock y Bodwell, 2004; Dahlsrud, 2008; Park y Levy, 2014).

En este apartado se comienza describiendo el concepto de grupo de interés como elemento clave para comprender la relevancia y el alcance de la responsabilidad social corporativa. A continuación, se aclara el concepto de responsabilidad social, con sus diferentes perspectivas, dimensiones y conceptos derivados, haciendo especial énfasis en los conceptos de respuesta social y rendimiento social corporativos. Tras analizar y comparar conceptos similares a RSC, que pudieran generar cierta confusión, se procede a describir y definir el concepto de prácticas de responsabilidad social corporativa como aspecto fundamental del presente estudio. El siguiente bloque de contenido se refiere al concepto de responsabilidad medioambiental corporativa, con un enfoque de análisis similar al de RSC por su similitud en estructura. Por último, se analiza y define el concepto de prácticas de responsabilidad medioambiental, como segundo aspecto clave de este apartado para el desarrollo de la presente investigación.

### 2.3.2 El concepto de grupo de interés o *stakeholders*

Según la perspectiva de la teoría de los grupos de interés, la empresa ha dejado de comportarse como una caja negra a la que ciertos proveedores facilitan materiales que permiten, previa transformación, satisfacer de productos y servicios a clientes (flujo de entrada-salida), gracias a las aportaciones de inversores y la participación de los trabajadores en los procesos de creación de valor. La empresa ha pasado a convertirse en una entidad que interactúa de manera bidireccional con una gran variedad de grupos de interés, añadiendo a los mencionados anteriormente comunidades, gobiernos o grupos políticos (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995). Todos estos colectivos, que

interactúan con las empresas de manera individual o agrupada son los llamados grupos de interés.

El concepto de grupo de interés facilita la comprensión de la naturaleza de la responsabilidad social corporativa, por ser parte del contexto en que las empresas operan y condicionan la actuación social de éstas. Los grupos de interés o *stakeholders* permiten responder a la pregunta “¿ante quién es responsable la empresa?” (Maignan et al., 1999:457) e influyen de manera decisiva en la manera en que las empresas implementan sus estrategias de responsabilidad social y medioambiental. En relación a su significado concreto, en la Tabla 2.1 se muestran una serie de definiciones y aproximaciones al concepto de grupo de interés.

Tabla 2.1. Definiciones del concepto grupos de interés

Autor/es	Definición de grupos de interés o <i>stakeholders</i>
Stanford Research Institute (1963), citado en Freeman y Reed (1983:89)	“Aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir”
Rhenman (1968:25)	El término grupo de interés “designa a los individuos o grupos que dependen de la empresa para la consecución de sus objetivos personales y de los cuales la empresa depende”.
Freeman y Reed (1983:91)	“Cualquier grupo o individuo identificable que puede afectar a la consecución de los objetivos de una organización, o es afectado por la consecución de los objetivos por parte de una organización.” <i>(Definición amplia: incluye grupos afines y hostiles)</i>
Freeman y Reed (1983:91)	“Cualquier grupo o individuo identificables del cual la organización depende para su continua supervivencia.” <i>(Definición ajustada: grupos en relación directa con la organización)</i>
Freeman (1984:46)	“Cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por la consecución de los objetivos por parte de una empresa.”

Autor/es	Definición de grupos de interés o <i>stakeholders</i>
Clarkson (1994:5), en Mitchell et al. (1997:858)	“[Grupos o personas que] tienen algún tipo de riesgo como resultado de haber invertido algún tipo de capital, humano o financiero, algo de valor, en una empresa ‘o’ se ponen en riesgo como resultado de las actividades de la empresa.”
Clarkson (1995:106)	“Personas o grupos que tienen, o reclaman, propiedad, derechos o intereses en una corporación o sus actividades, pasado, presente o futuro. Esos derechos o intereses reclamados son el resultado de transacciones con la empresa, o actuaciones de ésta, y pueden ser legales o morales, individuales o colectivas.”
Donaldson y Preston (1995:67)	“Personas o grupos con intereses legítimos en aspectos procedimentales o sustanciales de la actividad de la empresa. [...] se identifican por su interés en la corporación, sin importar si la empresa a cambio presenta algún interés funcional en ellos. La importancia de estos grupos de interés es un valor intrínseco. Es decir, cada grupo merece consideración en sí mismo y no simplemente por su capacidad para promover los intereses de algún otro grupo, como los accionistas.”
Phillips (1999:32)	“[Grupos o personas] que tienen algo en riesgo en la empresa.”
Garriga y Melé (2004:59)	“Personas que afectan o son afectadas por las políticas y prácticas de las empresas.”
Garriga y Melé (2004:60)	[Interpretando a Freeman (1984)] “Aquellos grupos que tienen un interés en o una demanda hacia la empresa (proveedores, clientes, empleados, accionistas y la comunidad local).”

Fuente: elaboración propia

Los grupos de interés que se relacionan o están relacionados con las empresas pueden ser tanto colectivos de personas, formales o informales, como individuos con el perfil de un grupo de interés, pero actuando a título particular. Estos individuos se juntan formando grupos (de interés) de acuerdo a similitudes en sus intereses, reclamaciones, o derechos (Clarkson, 1995). En relación al alcance del concepto, las definiciones ajustadas hacen referencia a grupos concretos y con relación muy directa con la empresa, en aspectos económicos del núcleo de negocio, o un interés moral muy determinado. Esta relación directa implicaría cierta legitimidad basada en contratos, intercambios, legalidad,

derechos o moralidad. La definición más amplia prácticamente aplica a cualquier agente social (Mitchell et al., 1997).

La manera en que se define grupo de interés condiciona el enfoque con que posteriormente se plantean otros conceptos relacionados con éste, destacando especialmente los principios de responsabilidad social corporativa que pueda adoptar la empresa (Kaler, 2003). Mitchell et al. (1997), en referencia a la definición amplia de grupos de interés de Freeman, destacan que cuando no existen relaciones, transacciones o contratos entre grupos y empresa (algo que sí existe al considerar la definición ajustada), la empresa no percibe obligación de reciprocidad en su atención a dichos grupos. Además, resaltan que los atributos de los grupos de interés varían en el tiempo (son dinámicos), son de carácter social (no una realidad objetiva) y que la actividad de los grupos de interés no tiene por qué ser deliberada o consciente. Utilizar un enfoque estricto de grupos de interés en los planteamientos sociales de la empresa puede suponer que las empresas no identifiquen responsabilidades hacia la sociedad en general, sino específicamente los grupos de interés que la representan (Clarkson, 1995; Donaldson y Preston, 1995; Maignan et al., 1999).

Los grupos de interés se pueden estudiar desde tres enfoques principalmente: (i) normativo, considerando la naturaleza de la demanda de los grupos de interés; (ii) descriptivo, considerando si están teniendo en cuenta dichos aspectos o no; y (iii) instrumental, considerando el efecto de la gestión de grupos de interés en la consecución de los objetivos de la empresa (Donaldson y Preston, 1995). Típicamente el enfoque normativo está asociado a la ética, y el instrumental a lo empírico e instrumental (Jones y Wicks, 1999). La gestión o interacción con grupos de interés no es una cuestión exclusiva de empresas socialmente responsables, ni de las actividades sociales en las empresas, y no asegura un tratamiento responsable a los grupos de interés, por lo que se debe separar a nivel de conceptos, la gestión de los grupos de interés y el tratamiento responsable de los mismos, ya que dos conceptos diferentes (Greenwood, 2007).

Los grupos de interés adoptan y desempeñan diferentes roles y tipos de actividades intentando influenciar o presionar a las empresas para que adquieran compromisos y persigan comportamientos socialmente responsables (Aguinis y Glavas, 2012; Lee et al., 2013). Esta situación se refuerza en cuanto a que la sociedad valora la actuación de las

empresas y sus motivaciones a través de los grupos de interés en el contexto del sistema de valores de dichos grupos (Szwajkowski y Figlewicz, 1997). Tres son los tipos de motivaciones para presionar a las empresas para que adopten compromisos sociales (y medioambientales), que son: instrumental (por interés propio, por ejemplo de ganar control), relacional (basado en las relaciones entre los miembros del grupo, por ejemplo por cuestiones de identidad y pertenencia a colectivos) y moral (basada en los estándares de ética y principios morales, como por ejemplo el sentido de la justicia) (Aguilera et al., 2007). A su vez, estos grupos, pueden evaluar la actuación de las empresas de manera diferente, dependiendo no sólo de su propio interés, sino también de su diferente ideología, o la forma de entender y aceptar los principios de responsabilidad social corporativa y su relación con los resultados de la empresa (Wood, 1991).

Wood y Jones (1995) describen varios tipos de rol que pueden desempeñar los grupos de interés respecto a la empresa: (1) son fuente de expectativas sobre lo que se considera una actuación deseable e indeseable por parte de la empresa; (2) experimentan los efectos del comportamiento de la empresa: sus actuaciones y resultados; (3) evalúan el grado en que la empresa cumple con las expectativas planteadas y como los grupos y organizaciones se ven afectadas en su entorno; y por último, en consecuencia, (4) actúan basándose en los puntos anteriores.

Los grupos de interés pueden someter a boicot (e incluso explotación) a las empresas, adoptando el papel de grupo activista. Los grupos de interés origen de estas iniciativas pueden ser de todo tipo, incluso directivos o accionistas que deseen una diferente redistribución de beneficios económicos. En entornos competitivos esa presión puede ser peor, ya que sus efectos destacan más en el mercado con efectos más perjudiciales para la empresa. Aunque un comportamiento ético de la empresa no la libra de posibles actos de boicot, las prácticas activas de RSC ayudan a las empresas a minimizar la posibilidad de ser objeto de ataque por parte de dichos activistas (Baron, 2001).

### **Clasificación de grupos de interés**

Rhenman (1968) enumera los grupos de interés como empleados, propietarios, clientes, proveedores, prestamistas y otros muchos grupos. Freeman y Reed (1983) dentro del concepto *ajustado* de grupo de interés incluyen a empleados, segmentos de clientes, proveedores, agencias de gobierno claves, accionistas, determinadas instituciones



financieras y otros; y en enfoque *amplio* engloban a grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, empleados, segmentos de clientes, accionistas, grupos de interés público y otros. Para Clarkson (1995) grupos de interés son empleados, accionistas, directivos, clientes, comunidades, medios de comunicación y nichos de consumidores no clientes. Fuera del ámbito académico, el *Sociaal Economische Raad* de Países Bajos clasifica los grupos de interés (SER, 2000) en individuos (accionistas, empleados, consumidores, público) u organismos que los representan (asociaciones de comercio, ONG, organismos de la administración pública, sindicatos, etc.). Numerosos académicos consideran en sus investigaciones diferentes tipos de grupos de interés, como accionistas (David et al., 2007), consumidores (Sen y Bhattacharya, 2001; Christmann y Taylor, 2006), empleados (Friedman, 2009), directivos (Weaver et al., 1999), socios de negocio (Neville et al., 2005), medios de comunicación (Davidson y Worrell, 1988), comunidades locales (Marquis et al., 2007), y otros tipos de grupos (Greening y Gray, 1994).

Cada grupo de interés presenta una serie de particularidades propias. Por ejemplo, los directivos, como grupo, son los únicos con relaciones, de carácter contractual explícito o implícito, con el resto de individuos y grupos de interés en la organización (Mitchell et al., 1997). El medio natural o medioambiente es considerado por algunos autores como grupo de interés propio (Hopkins, 2003). Los individuos pueden adquirir las características de varios grupos, ya que pueden pertenecer a uno o varios grupos de interés. Por ejemplo, podrían relacionarse con la empresa como consumidores o ciudadanos de manera externa, y como propietarios, directivos, empleados, o voluntarios de manera interna (Starik y Rands, 1995).

La clasificación de los grupos de interés se puede realizar de acuerdo a diferentes criterios o dimensiones, no siendo estas excluyentes entre sí. En la Tabla 2.2 se muestran una relación de criterios de clasificación de grupos de interés propuestas por diferentes autores. Por ejemplo, Clarkson (1995), basándose en el trabajo de Freeman (1984), desarrolla un criterio de clasificación muy utilizado en el ámbito académico: los grupos de interés pueden ser *primarios* o *secundarios*. Los primeros son aquellos que, debido a la participación continuada en la empresa y la alta interdependencia, son necesarios para la supervivencia de la misma (inversores, empleados, clientes, proveedores, y gobiernos y comunidades, responsables ambos de regulaciones, leyes e impuestos que cumplir).

*Secundarios* son aquellos que afectan o influyen, o son afectados o están influidos, por la empresa, pero que, al no estar involucrados en las transacciones de la empresa, no son vitales para la supervivencia de la misma, pero pueden afectar a su normal funcionamiento (medios de comunicación, grupos políticos u otros grupos capaces de movilizar la opinión pública). Según otro criterio, el de Starik y Mark (1995), los grupos de interés se clasifican en internos y externos a la compañía. Por ejemplo, clientes, agrupaciones ecologistas o trabajadores en busca de un puesto de trabajo son grupos de interés externos, mientras que los trabajadores actuales o los accionistas serían grupos de interés internos a la compañía (Hansen et al., 2011; Aguinis y Glavas, 2012).

Tabla 2.2. Criterios clasificación de grupos de interés

Autores	Criterios	Característica principal	Ejemplos
Clarkson (1994), en Mitchell et al. (1997)	Voluntarios	Soportan alguna forma de riesgo como resultado de haber invertido algún tipo de capital, humano o financiero, algo de valor, en una empresa.	Accionistas, entidades financieras, empleados, proveedores, clientes.
	Involuntarios	Están expuestos a riesgos como resultado de las actividades de una empresa.	Comunidades en general.
Clarkson (1995)	Primarios	Necesarios para la continuidad de la empresa.	Inversores, empleados, clientes, proveedores, gobiernos y comunidades.
	Secundarios	Relacionados con la empresa, pero no esenciales para su supervivencia.	Medios de comunicación, nichos de clientela no cliente.
Mitchell et al. (1997)	Definitivos	Predominancia indiscutible.	Los ejemplos dependen de escenarios y casuísticas específicas.
	Expectantes	Tendencia a permanecer activos frente a la empresa.	
	Latentes	Susceptibles de adquirir uno de los otros atributos y volverse activos.	
	Inactivos	No considerados como grupos de interés por parte de los managers.	

Autores	Criterios	Característica principal	Ejemplos
Mitchell et al. (1997)	Demandantes	Tienen demandas morales, legales o presumibles sobre la empresa. Tienen legitimidad.	Los ejemplos dependen de escenarios y casuísticas específicas.
	Influyentes	Tienen la capacidad para influir en el comportamiento, dirección, procesos y resultados de la empresa. Tienen poder.	
Starik y Mark (1995)	Internos	Internos a la compañía.	Trabajadores (empleados y directivos) y accionistas.
	Externos	Externos a la compañía.	Clientes, candidatos, grupos ecologistas, ciudadanos.
Henriques y Sadorsky (1999)	Regulatorios	Entidades gubernamentales o con influencia para generar normativa o regulaciones.	Gobiernos, asociaciones de comercio, redes de trabajo, competidores influyentes.
	Organizaciones	Relacionados directamente con la organización y tienen alto poder de impacto en ella.	Clientes, proveedores, empleados y accionistas.
	Comunidad	Pueden movilizar la opinión pública a favor o en contra de la organización.	Comunidades, organizaciones ecologistas, lobbies.
	Medios de comunicación	Pueden influir en la percepción que se tiene sobre una compañía.	Medios de comunicación.

Fuente: elaboración propia.

### Gestión de los grupos de interés

La gestión de grupos de interés incluye principalmente tres tipos de iniciativas que son la identificación, clasificación y, por último, la interacción o gestión de compromisos con los grupos de interés. La identificación y clasificación de estos grupos permite asignarles un grado de prioridad (Mitchell et al., 1997). Por *asuntos sociales* que afectan a una empresa se entiende aquellos elementos o fenómenos ajenos a las relaciones con los grupos de interés primarios de la compañía, y pueden implicar la dedicación de recursos. La

diferencia entre gestión de grupos de interés y la participación en asuntos sociales es la ausencia de lazos directos con las relaciones entre la empresa y sus grupos de interés primarios. Este tipo de actuaciones encajarían dentro del concepto más amplio del RSC (Hillman y Keim, 2001).

Los grupos de interés representan a los individuos ante quienes la empresa debe mostrar la responsabilidad que esperan (Wood, 2010). Según la perspectiva de grupos de interés, una organización puede verse como un conjunto de relaciones independientes entre grupos de interés primarios, con diferentes derechos, objetivos, expectativas y responsabilidades (Hillman y Keim, 2001). Las tareas de identificación permiten seleccionar de entre los existentes, aquellos grupos relacionados o afectados por la empresa en mayor o menor medida, llamados grupos legítimos, y cuya identificación es clave para diferenciarlos del resto (Greenwood, 2007). Las relaciones con estos grupos de interés legítimos deben tener prioridad para la empresa, pudiendo valorarse el atenderles en exclusiva (Mitchell et al., 1997).

La supervivencia de la empresa depende de la capacidad de la misma para aportar a cada grupo valor y satisfacción de acuerdo a sus expectativas, para que continúen siendo parte del sistema de la empresa y que este no falle (Clarkson, 1995). Se deben diseñar estrategias específicas de acuerdo dichas expectativas y al tipo de vínculo de los diferentes grupos de interés relacionados con la compañía (Garbarino y Johnson, 1999; Hansen et al., 2011).

Los grupos de interés pueden tener, en situaciones o contextos determinados, demandas o intereses contradictorios o inconsistentes, generando un conflicto entre diferentes grupos o entre individuos dentro de un mismo grupo (Freeman y Reed, 1983; Balmer et al., 2007). En esos casos, las empresas pueden verse en situación de deber atender las demandas de multitud y diversos grupos de interés con diferentes características y perspectivas, lo cual genera un escenario complejo. Las empresas entonces tienden a establecer relaciones más fuertes, con objetivos y políticas de beneficio mutuo (Lindgreen y Swaen, 2010), con los grupos de interés que se consideren de mayor relevancia (Maak, 2007). Este hecho de que las empresas presten mayor atención a los grupos de interés más poderosos se puede interpretar como un planteamiento utilitarista y poco ético (Greenwood, 2007).

Por ejemplo, en el caso de las empresas multinacionales, las demandas de los grupos de interés pueden variar entre naciones, regiones o líneas de negocio (McWilliams et al., 2006). Las reclamaciones de algunos grupos de interés, aunque legítimas, pueden afectar o limitar las libertades de otros (van Marrewijk, 2003). Alcanzar un equilibrio en la gestión correcta de las reclamaciones de los diferentes grupos de interés es difícil, especialmente porque la valoración que éstos realizan de las acciones de la empresa varía de un grupo a otro (Hussain, 1999). En ocasiones las empresas pueden optar por tratar de cambiar las expectativas de los grupos de interés, para adaptarlas a unas circunstancias que resulten más favorables (Lamberg et al., 2003).

La configuración y dedicación de los recursos de una empresa debe ser planificada en relación con su entorno de negocio, identificando y priorizando aquellos grupos que puedan resultar de mayor relevancia (Hussain, 1999; Maak, 2007) o que puedan ejercer mayor poder sobre la empresa (Mitchell et al., 1997). Dependiendo de la medida en que la empresa atiende a sus expectativas, estos continúan participando en las actividades de la empresa (Brammer y Pavelin, 2006).

Mitchell et al. (1997) especifican que los grupos o personas que no tienen relación con la empresa son: (1) los que no pueden afectar a la empresa (no tienen *poder*), o (2) no están afectados por la misma (no tienen *demandas*). Respecto a los que sí tienen relación con la empresa, según la definición de Clarkson (1994:5), el hecho de que estuviesen expuestos a algún tipo de riesgo les atribuiría cierta *legitimidad* en sus demandas. Basándose en esto, realizan una división entre (1) *influyentes*, que son los que tienen la capacidad para modificar el comportamiento, dirección, procesos y resultados de la empresa; y (2) *demandantes*, que son aquellos que tienen exigencias morales, legales o presumibles sobre la empresa. Los influyentes tienen *poder* sobre la empresa, independientemente de si sus demandas son válidas o no, mientras que los demandantes tienen exigencias hacia la empresa que pueden ser legítimas o no, sin afectar al poder que puedan mostrar sobre la empresa. Sería importante atender tanto las exigencias de los grupos con poder como las necesidades que se consideren legítimas, procedan estas últimas de grupos con poder o no. Para hacer operativa la atención a los grupos de interés se define un orden de prioridad, que los autores llaman prominencia (*saliency*), y que definiría un grado de importancia con que los directivos atienden las demandas de los diferentes grupos de interés.

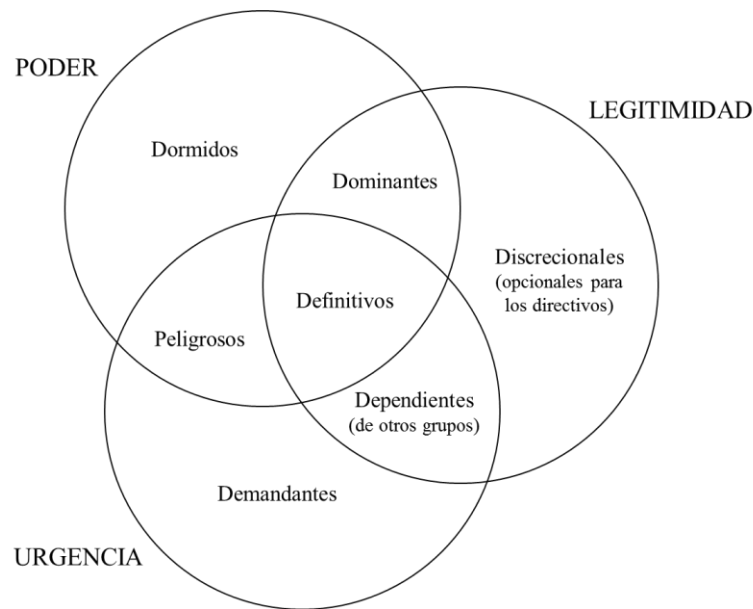
La prominencia de cada grupo de interés varía de una industria a otra (Brammer y Pavelin, 2006). Está definida por la combinación de los factores poder, legitimidad y urgencia (David et al., 2007) descritos por Mitchell et al. (1997) de la siguiente manera:

- Poder: es la capacidad para influir en las decisiones y conseguir los recursos o provocar los resultados que desean (Salancik y Pfeffer, 1974).
- Legitimidad: es la percepción generalizada o asunción de que las acciones de una entidad son deseables, correctas, apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones (Suchman, 1995:574).
- Urgencia: es el grado en que las demandas de los grupos de interés necesitan atención inmediata (Mitchell et al., 1997:867). Añade un componente dinámico a la clasificación de importancia de los grupos de interés y depende de las variables sensibilidad al tiempo (grado de sensibilidad a los retrasos en atender la demanda) y criticidad (importancia de la demanda o de la relación con el grupo de interés). La criticidad de los grupos de interés o sus demandas está influenciada por la propiedad de determinados recursos necesarios para la organización, aspectos emocionales, expectativas sobre las aportaciones de la empresa o la exposición al riesgo por parte de los grupos de interés.

De acuerdo a la propuesta de Mitchell et al. (1997), la combinatoria de estos tres atributos, representada en la Figura 2.2, genera una tipología de grupos de interés que facilita a los directivos la creación de criterios de prominencia y jerarquías, según los grupos posean tres, dos, uno o ninguno de los atributos. *Legitimidad*, que típicamente se basa en aspectos racionales, creencias o tradiciones y credibilidad o carisma, junto con *poder*, entendido como capacidad de influencia, se combinan para crear *autoridad* (Weber, 1947). Aquellos que posean las tres características son llamados *definitivos* y su predominancia es indiscutible. Los grupos que posean dos de las tres características tendrán tendencia a permanecer activos respecto a la empresa y con posibilidad de transformarse en *definitivos*. Se califican como *expectantes*, y merecen cierta atención por parte de la dirección. Los grupos de interés que sólo posean una de las características son susceptibles de promocionar adquiriendo algún otro atributo, por lo que son llamados *latentes*, requiriendo poca atención por parte de los directivos. Por último, los grupos de

interés que no poseen ninguno de los atributos son categorizados como *no grupo de interés* o *inactivos*.

Figura 2.2. Tipología de grupos de interés según Mitchell et al. (1997)



Fuente: Mitchell et al. (1997:872)

El criterio de prominencia de grupos de interés de Mitchell et al. (1997) propone una jerarquía de importancia basada en la capacidad de influencia de los grupos en la empresa, lo que le confiere un enfoque instrumental, estratégico o amoral criticado por aquellos autores defensores de una orientación *normativa* o moral (Kaler, 2002; Greenwood, 2007). Según el enfoque instrumental o práctico, los directivos deberían procurar recursos a la gestión de grupos de acuerdo a intereses propio de la empresa desestimando las demandas de los grupos sin poder sobre la organización (Greenwood, 2007). En cambio, cuando se atiende a aspectos de legitimidad la gestión de los grupos de interés adquiere connotaciones de tipo moral (Mitchell et al., 1997). Kaler (2002) considera que tener poder sobre la empresa no puede ser un único criterio para ser considerado grupo de interés, ya que entonces colectivos como grupos terroristas o empresas competidoras entrarían siempre en esta categoría. Desde un enfoque ético, la empresa debe atender las necesidades de los grupos que muestren el requisito básico de legitimidad (categorizados anteriormente como *demandantes*), siendo la capacidad de influencia o el poder un

criterio secundario. Dentro de los grupos con legitimidad y con poco o ningún poder se incluyen el medio ambiente u otros grupos de interés no humanos o no sociales (Farooq et al., 2014). En caso de conflicto entre grupos, la empresa que desee optar por una actitud moral debería elegir la opción que maximice los derechos y el respeto por las personas (Rowan, 2000).

Por último, y siguiendo con el enfoque ético, sería recomendable considerar aquellos grupos de interés que no poseen ninguna de las tres características definidas en el modelo de Mitchell et al. (2007) como *inactivos*, y no como *no grupos de interés*. Asumiendo que la empresa, en su labor social, le debe responsabilidades a la sociedad en su conjunto, el hecho de que la empresa no perciba interacción con estos grupos de interés en concreto no significa que no existan.

Kaler (2003) clasifica los *deberes* o responsabilidades de las empresas hacia los grupos de interés mediante dos dimensiones. La primera dimensión cualifica el alcance, y diferencia entre responsabilidades *generales*, que son deberes de carácter universal hacia las personas, como por ejemplo no matar, engañar o robar, y *específicos*, que están sujetos a particularidades de las relaciones entre las personas y sus roles concretos, como por ejemplo los médicos hacia sus pacientes o los maestros hacia su alumnado. La segunda dimensión cualifica el tipo de deber, pudiendo ser *perfectos*, cuando se justifican como correspondencia a la existencia de un derecho (y, por lo tanto, moralmente obligatorio por la existencia de una *regla*), e *imperfectos*, cuando no existe ese derecho (moralmente deseable, pero no obligatorio). Estas dos dimensiones se combinan entre sí (ver figura 2.3), dando lugar a una cuadrícula, mediante la cual se pueden identificar, por ejemplo, deberes generales y perfectos, como no matar (junto al derecho de no ser matado) o deberes generales e imperfectos, como tratar con generosidad a las personas (junto al cual no hay un derecho reconocible).



Figura 2.3. Tipos de responsabilidades según Kaler (2003)

	Perfectas	Imperfectas
Generales		
Específicas		

Fuente: Kaler (2003)

Greenwood (2007) afirma, continuando con el enfoque ético, que a los grupos con legitimidad las empresas les deben responsabilidades perfectas o imperfectas. Los grupos que merezcan responsabilidades perfectas obtendrían mayor prioridad que los que atiendan a responsabilidades imperfectas, y dentro de los primeros, los grupos que merecen responsabilidades perfectas y además generales podrían tener la mayor prioridad. Las actuaciones relacionadas con responsabilidades de tipo específico se corresponden con la gestión de grupos de interés concretos y sus circunstancias particulares (Kaler, 2003).

### 2.3.3 El concepto de responsabilidad social corporativa

El concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) encuentra sus orígenes en trabajos de autores como Dodd (1932), que haciendo referencia a las empresas y sus directivos, les asigna una responsabilidad hacia la sociedad en su conjunto, más allá de los accionistas, residiendo la prueba de esta existencia en que las propias leyes que amparan el funcionamiento de las empresas lo hacen por el beneficio que aportan a la sociedad en su conjunto (Dodd, 1932, en Cochran, 2007). Por su parte, Bowen (1953) en su libro analiza las responsabilidades afectan a los directivos respecto a la sociedad, mencionando explícitamente el concepto de *responsabilidad social*. También en los años cincuenta, Boulding (1956) sienta las bases del rendimiento social de las corporaciones mencionando la interacción y el impacto de las empresas, como sistemas abiertos, en su entorno, en el cual influyen de manera constante. Posteriormente Davis (1960) relaciona la responsabilidad de los directivos con su poder, la capacidad de afectación en

trabajadores, desempleo o la honestidad de las acciones de la empresa y el carácter voluntario de la adopción de uno u otro tipo de actitudes. Ese mismo año, Frederick (1960) reflexiona sobre la capacidad de las empresas para crear valor social más allá de la riqueza económica, destacando nuevamente la figura del directivo de negocios como pieza clave en la deriva ética de la empresa y el rol social de ésta en la sociedad.

Se puede decir que la era moderna de la responsabilidad social corporativa comienza en los años cincuenta (Carroll, 1999), y ha captado el interés de investigadores y empresarios de manera creciente durante toda la segunda mitad del Siglo XX (Garriga y Melé, 2004), especialmente desde los años sesenta, cuando tomó relevante protagonismo (Wang et al., 2016). Es importante destacar que la intensidad de la investigación sobre RSC sufre un notable incremento con la entrada en el Siglo XXI (Montiel y Delgado-Ceballos, 2014)

Existe un permanente debate sobre una posible definición de RSC sin que académicos o profesionales y directivos lleguen a un consenso respecto a una definición única, clara y sencilla de la misma, generando en ocasiones cierto grado de confusión (van Marrewijk, 2003; Garriga y Melé, 2004; McWilliams et al., 2006; Aguilera et al., 2007; Dahlsrud, 2008; Aguinis y Glavas, 2012; Bauman y Skitka, 2012; Sheehy, 2015). Responsabilidad social corporativa significa diferentes cosas para diferentes personas (Lyon y Maxwell, 2008) y varios son los motivos.

La RSC se ha desarrollado al amparo de numerosas teorías (Lindgreen y Swaen, 2010) dependiendo del enfoque desde el que se ha querido estudiar la materia. Muchas definiciones presentan cierta parcialidad, en ocasiones para justificar de manera eficiente determinadas actuaciones empresariales o investigaciones (Dahlsrud, 2008). Existen disciplinas de gestión empresarial, como la gestión de la calidad, marketing, comunicación, finanzas, ingeniería o gestión de recursos humanos, entre otras, cuyos objetivos encajan en los planteamientos de la RSC. Basándose en esto, algunas aproximaciones al concepto de RSC se han orientado a realizar su interpretación según los intereses y objetivos de la disciplina en concreto (van Marrewijk, 2003). Las investigaciones orientadas a aspectos prácticos tienden a aportar definiciones que muestran guías de aplicación y utilidad, mientras que las investigaciones de carácter más

académico se caracterizan por enfoques más holísticos, complejos y filosóficos (Montiel y Delgado-Ceballos, 2014).

Otro factor que motiva la falta de consenso sobre una única definición se debe a múltiples facetas (Brammer et al., 2007) y las diferentes perspectivas y dimensiones desde las que se puede analizar el concepto (McWilliams et al., 2006), dando como consecuencia una falta de consenso también en los métodos de medición en las investigaciones (Aguinis y Glavas, 2012). En general todos estos motivos han generado una evolución en la interpretación de la RSC a lo largo de décadas.

Así, actualmente la RSC todavía se encuentra en un estado de desarrollo que provoca divergencia en las aproximaciones al concepto y la falta de atractivo entre profesionales y emprendedores (Lindgreen y Swaen, 2010). La vaguedad en la definición del término resulta de poca utilidad a los investigadores, que se ven obligados a considerar diferentes aproximaciones y contextos en sus estudios, y las empresas eligen el enfoque que más se ajusta a sus circunstancias y les aportan mayor utilidad (van Marrewijk, 2003). Existe un patrón común en las diferentes interpretaciones que se hacen respecto a una posible definición única de RSC, patrón relacionado con la existencia de un marco de regulación impuesto, o auto-impuesto, sobre las empresas (Sheehy, 2015).

### **Algunos conceptos previos**

En la valoración de la actitud de las empresas participan mecanismos sociales habituales que resulta conveniente revisar. Estos mecanismos se corresponden con los conceptos de moralidad, sociabilidad, valores y responsabilidad. Para comenzar, la *moralidad* de un acto se refiere a la percepción de lo que es correcto o incorrecto por parte de los grupos de interés como, por ejemplo, la honestidad, la sinceridad y la confianza (Brambilla et al., 2011). Las interpretaciones morales (de personas, empresas o situaciones concretas) se realizan en términos absolutos como positivas o negativas y son comunes a los colectivos, a diferencia de la ética, que aplica a interpretaciones individuales (Skitka et al., 2005). La moralidad generalmente implica estándares de trato entre personas que considera aspectos de bienestar humano, derechos, justicia, daño, cuidado y pureza, éste último a veces relacionado con el cuidado medioambiental (Bauman y Skitka, 2012).

El concepto de *sociabilidad* pertenece al ámbito de la cooperación y la formación de conexiones con otros, caracterizada por cualidades como amistad o simpatía (Brambilla et al., 2011). Básicamente el concepto de sociabilidad indica la manera en que una persona se relaciona con otras, por ejemplo, con afabilidad o agresividad, indicando tendencias de comportamiento y sin aportar información sobre valoraciones positivas o negativas ya que la valoración depende de las circunstancias: una actitud negativa, como la agresividad, puede ser positiva en algunas situaciones (Bauman y Skitka, 2012). Sociabilidad, por tanto, es un concepto que se aplica a las personas, sin relación directa con el concepto de responsabilidad social corporativa.

El concepto de *valores* de acuerdo a Kluckhohn (1951), citado en Swanson (1999), se define como creencia, implícita o explícita, que influencia la selección de los modos, medios y fines de las acciones. Los valores, especialmente los sociales, y las creencias son principios de responsabilidad (Swanson, 1999). El orden de importancia de los valores para individuos y empresas puede ajustarse al modelo presentado por Maslow (1962) en su clásica obra “Toward a Psychology of Being”. Un encaje social de una empresa de acuerdo a valores implica que, si las circunstancias de la sociedad cambian, las empresas deben cambiar de manera acorde, reorientando su estrategia: misión, visión, políticas, toma de decisiones, relaciones públicas... (van Marrewijk, 2003).

En cuanto al significado de *responsabilidad*, Takala y Pallab (2000), revisando el trabajo de Helkama (1981), proponen una interpretación de carácter moral como *deber u obligación* de una persona o entidad de acuerdo a un rol que ocupa en un sistema económico o social. Frente a otro posible enfoque basado específicamente en los actos del pasado y una posible culpa o castigo asociados (*entidad culpable*), el primero englobaría tanto los actos del pasado como los pendientes de realizarse, de acuerdo a una serie de expectativas creadas según su rol. Trasladado al plano de los actos, el concepto de responsabilidad puede interpretarse como *atributo* de personas o entidades que describe su predisposición o actitud de carácter general, en todos los ámbitos, a cumplir con sus obligaciones y aceptar las consecuencias de sus actos. Este último enfoque asigna a las entidades la capacidad para decidir y evaluar sus acciones, pudiendo elegir hacer actos responsables o no. Así una entidad desarrolla una reputación asociada su faceta de responsable.

### Aproximación al concepto de responsabilidad social corporativa

Una empresa es considerada una entidad creada y facultada por las instituciones públicas y sociales para actuar como un individuo (Kilcullen y Kooistra, 1999). Como referencia de partida y considerando esta similitud con las personas, la RSC pretende responder a la pregunta “¿de qué es responsable la empresa?” (Maignan et al., 1999:457).

La RSC está relacionada con las expectativas de la sociedad sobre el comportamiento de la empresa respecto a sus responsabilidades sociales, más allá de sus intereses económicos y el cumplimiento estricto de la ley (Carroll, 1979). Dicho comportamiento es demandado a través de los grupos de interés y está moralmente justificado, por lo que es legítimamente exigible a una empresa (Whetten et al., 2002). La idea básica es que empresas y la sociedad no son entidades separadas, sino que están interrelacionados, y la sociedad tiene ciertas expectativas sobre comportamientos y resultados de la empresa (Wood, 1991). La RSC se refiere a esta relación de empresa y sociedad, que implica cuestiones sobre derechos, justicia, y cómo la empresa afecta al bienestar humano (Bauman y Skitka, 2012). Los enfoques contemporáneos sobre la RSC se aproximan a la necesidad de las empresas de proteger y mejorar tanto el bienestar de la sociedad en su conjunto como los intereses de la organización (Davis y Blomstrom, 1975:5). En la Tabla 2.3 se recopila una relación de definiciones sobre responsabilidad social corporativa.

Tabla 2.3. Definiciones de responsabilidad social corporativa

Autor/es	Definiciones de RSC
Bowen (1953:6)	“Se refiere a las obligaciones del hombre de negocios de perseguir aquellas políticas, tomar aquellas decisiones, o perseguir aquellas líneas de acción que son deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad”.
Heald (1957)	“Reconocimiento por parte de la gestión [de la empresa] de una obligación con la sociedad a la que sirve no sólo para la maximización del rendimiento económico, sino también con las políticas sociales humanas y constructivas.”
Davis (1960:70)	“[En un contexto de gestión empresarial] se refiere a las decisiones y acciones tomadas por los hombres de negocios con razones al menos parcialmente más allá de los intereses directos económicos o técnicos de la empresa”

Autor/es	Definiciones de RSC
Walton (1967)	“[...] el nuevo concepto de responsabilidad social reconoce la intimidad de las relaciones entre la corporación y la sociedad y reconoce que dichas relaciones deben ser tenidas en cuenta por los altos directivos en tanto que la corporación u los grupos relacionados persiguen sus objetivos respectivos.”
Friedman (1970:6)	“Hay una y sólo una responsabilidad social de las empresas [que es] utilizar sus recursos y compromiso en actividades diseñadas para incrementar sus beneficios tanto como se mantenga dentro de las reglas del juego, que es lo mismo que decir mientras se comprometa a mantenerse en una competición abierta y libre sin engaños o fraudes.”
Johnson (1971)	<p>“Una empresa socialmente responsable es aquella cuyo equipo directivo equilibra una multitud de intereses. En lugar de empeñarse sólo en grandes beneficios para sus accionistas, una empresa responsable también tiene en cuenta a empleados, proveedores, distribuidores, comunidades locales, y la nación.” (p.50)</p> <p>“Nuestra segunda definición de responsabilidad social expone que las empresas desarrollan programas sociales para añadir beneficios a su organización.” (p.54)</p>
Davis (1973:312)	<p>“Consideraciones, y respuestas, de una empresa a cuestiones más allá de los simples requerimientos económicos, técnicos y legales de la empresa.”</p> <p>La empresa debe evaluar el efecto de sus procesos de toma de decisión en el sistema social externo para conseguir beneficios sociales [y medioambientales] conjuntamente con las ganancias económicas que tradicionalmente la empresa busca.</p>
Sethi (1975:62)	“[...] responsabilidad social implica elevar el comportamiento de la empresa hasta un nivel donde es congruente con las normas sociales, valores y expectativas de rendimiento prevalentes.”
Carroll (1979:500)	“La responsabilidad social de las empresas abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que una sociedad tiene de una empresa en un determinado momento temporal.”

Autor/es	Definiciones de RSC
Jones (1980:59-60)	<p>“Responsabilidad social corporativa es la idea de que las empresas tienen una obligación hacia los grupos componentes de la sociedad, diferentes de los accionistas, más allá de lo prescrito por ley o los acuerdos con sindicatos.”</p> <p>La actuación debe ser de carácter voluntario, y no como respuesta a coacciones: y de alcance general y amplio, más allá de accionistas, llegando a incluir a otros grupos de la sociedad como clientes, empleados, proveedores y comunidades vecinas.</p>
Carroll (1983:604)	<p>“La RSC implica la dirección de un negocio para que sea económicamente rentable, respetuoso con la ley, ético y solidario. Ser socialmente responsable [...] significa que rentabilidad y cumplimiento de la ley son condiciones primordiales para evaluar la ética de la empresa y la medida en que apoya a la sociedad en la que existe con aportaciones de dinero, tiempo y talento. Por tanto, la RSC se compone de cuatro partes: económica, legal, ética y voluntaria o filantrópica.”</p>
Drucker (1984:62)	<p>“La responsabilidad social del negocio es domesticar al dragón, es decir, convertir el problema social en una oportunidad económica y un beneficio económico, en capacidad productiva, en competencia humana, en empleos bien pagados y en riqueza.”</p>
Epstein (1987:107)	<p>“Discernimiento de asuntos específicos, problemas, expectativas y reclamaciones sobre las organizaciones empresariales y sus líderes con respecto a las consecuencias de las políticas y el comportamiento de la organización, tanto para los actores internos como externos. El foco está en los productos de la acción corporativa.”</p>
Reder (1994:5)	<p>“[...] la responsabilidad social [corporativa] se refiere tanto a la forma en que una empresa lleva a cabo sus operaciones internas, incluyendo la manera en que trata a su fuerza de trabajo, como a su impacto en el mundo que le rodea.”</p>
Robbins (1994:123)	<p>“Obligación del negocio de una empresa, más allá de lo requerido por la ley y la economía, de perseguir objetivos a largo plazo que son buenos para la sociedad.”</p>
Boone y Kurtz (1994:54), en Coldwell et al. (2008:612)	<p>“Aceptación por parte de la directiva de la empresa de la obligación de considerar beneficio, satisfacción del consumidor y bienestar social de igual valor en la evaluación del rendimiento de la empresa.”</p>

Autor/es	Definiciones de RSC
Maclagan (1998:147)	“La responsabilidad social corporativa puede ser vista como un proceso en el cual los gerentes asumen la responsabilidad de identificar y acoger los intereses de aquellos afectados por las acciones de la organización.”
Kilcullen y Kooistra (1999)	“La RSC es el grado de obligación moral que puede atribuirse a corporaciones más allá de la simple obediencia a las leyes del estado.”
Watts y Holme (1999:3)	“La responsabilidad social corporativa es el compromiso continuo de las empresas de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, al tiempo que mejoran la calidad de vida de la fuerza de trabajo y sus familias, así como de la comunidad local y de la sociedad en general.”
Watts y Holme (2000:10)	“La RSC es el compromiso de las empresas para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, su familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida.”
European Commission (2001:6)	“Concepto a través del cual las compañías integran asuntos sociales y medioambientales en sus operaciones de negocio y sus interacciones con sus grupos de interés de un modo voluntario.”
McWilliams y Siegel (2001:117)	“Acciones [que realiza una empresa] que parecen promover el bien social, más allá de intereses de la empresa y de lo requerido por la ley.”
Whetten et al. (2002:374)	“Expectativas de la compañía (societarias) del comportamiento corporativo; un comportamiento, demandado por grupos de interés, presuntamente esperado por la sociedad o que se requiere moralmente y por lo tanto resultando justificable su exigencia al negocio.”
Hopkins (2003:1)	“Responsabilidad social corporativa está relacionada con tratar a los grupos de interés de la empresa de una manera ética o responsable. Éticamente o responsable significa tratar a los grupos de interés de una manera considerada aceptable en sociedades civilizadas. [...] El propósito más amplio de la responsabilidad social es crear estándares de vida más y más altos, mientras se preserva la rentabilidad de la corporación, para personas tanto dentro como fuera de la organización”



Autor/es	Definiciones de RSC
Van Marrewijk (2003:102)	“Sostenibilidad corporativa y RSC se refieren a las actividades de la empresa, voluntarias por definición, que demuestran la inclusión de las preocupaciones sociales y ambientales en las operaciones de negocio y en las interacciones con los grupos de interés.”
Castka et al., (2004:148)	“RSC es un concepto para hacer a las organizaciones rentables de una manera social y medioambiental responsable de manera que alcancen sostenibilidad en el negocio y satisfacción para los grupos de interés.”
Elhauge (2005)	“Sacrificio de beneficios empresariales por el interés público.” (p. 733) “[...] cualquier conducta corporativa que vaya más allá del cumplimiento legal, incluso si es maximizar beneficios.” (p.744)
Kotler y Lee (2005:3)	“La responsabilidad social corporativa es un compromiso para mejorar el bienestar de la comunidad mediante prácticas empresariales discrecionales y contribuciones de recursos corporativos.”
Portney (2005:108)	“Un patrón consistente de que, al menos, las empresas privadas hagan más de lo que se les exige en virtud de las leyes y reglamentos aplicables que rigen el medio ambiente, la seguridad y la salud de los trabajadores y las inversiones en las comunidades en las que operan.”
Barnett (2007:801)	“Asignación discrecional de recursos corporativos para mejorar el bienestar social que sirve como medio para mejorar las relaciones con los grupos de interés clave.”
Bhattacharya et al. (2008:38)	“[...] RSC se refiere esencialmente al compromiso de la compañía para mejorar el bienestar de la sociedad mediante prácticas de negocio discrecionales y contribuciones de recursos corporativos [...]”
Matten y Moon (2008:405)	“RSC (y sus sinónimos) empíricamente consiste en políticas claramente articuladas y comunicadas, y prácticas de corporaciones que reflejan la responsabilidad de las empresas hacia el bien social en su contexto más amplio”

Autor/es	Definiciones de RSC
Basu y Palazzo (2008:124)	“[...] podemos definir RSC como el proceso según el cual los directivos de una organización piensan y analizan relaciones con grupos de interés, sus roles en relación con el bien común, así como su disposición conductual a cumplir y alcanzar estos roles y relaciones.”
Aguinis (2011:855) en Aguinis y Glavas (2012:933)	“Acciones y políticas empresariales de contexto específico, que tienen en consideración las expectativas de los grupos de interés y la triple línea base de rendimiento económico, social y medioambiental.”
Hansen et al. (2011:30)	“Políticas y actividades voluntarias que las organizaciones adoptan con el propósito de causar un cambio social positivo y sostenibilidad medioambiental.” (Basado en Aguilera et al., 2007)
Organización <i>Business for Social Responsibility</i> (BSR) citado en Iqbal et al. (2012)	Cumplimiento de los logros comerciales de manera acorde a valores éticos y con respeto a las personas, las comunidades y el medio ambiente.
Lin et al. (2012:165)	“Forma de auto-regulación corporativa integrada en los modelos de negocio y organizacionales.”
Park y Levy (2014:333)	“[RSC] comúnmente se refiere a la relación entre negocios y sociedad, que denota las acciones de la empresa para equilibrar el rendimiento económico, los impactos en la sociedad y el medio ambiente.”
Sheehy (2015:639)	“RSC es un tipo de derecho internacional privado y puede definirse como movimiento sociopolítico que genera iniciativas privadas de autorregulación, incorporando normas de derecho internacional público y privado que buscan mejorar y mitigar los daños sociales y promover el bien público por las organizaciones industriales. Una definición más corta podría ser autorregulación de las empresas privadas internacionales.”

Fuente: elaboración propia

El amplio rango de definiciones refleja la naturaleza ambigua de las perspectivas sobre RSC. Diez son las dimensiones que abundan en las definiciones de RSC y que permiten analizar las bases del concepto: obligación hacia la sociedad, involucración de grupos de interés, mejora de la calidad de vida, desarrollo económico, practica de éticas de negocio,

cumplimiento con la ley, voluntariado, derechos humanos, protección del medioambiente y transparencia y rendición de cuentas (Rahman, 2011).

Analizando la evolución histórica del concepto de RSC, se observa que en los años 50 predomina una interpretación como “obligación a la sociedad”; en los años 60 abunda el enfoque de “relación entre corporación y sociedad”; y en los años 70 se incorporan aspectos legales y filosóficos, así como los grupos de interés (Rahman, 2011). A finales de la década de los años sesenta, McGuire (1969) identifica cuatro aproximaciones al concepto de RSC que aportan información para una comprensión del mismo: *tradicional* (enfoque neoclásico que dice que la RSC no tiene lugar en los negocios), *liberal* (la RSC sirve a la propia empresa), *responsable* (RSC es lo correcto a hacer, aunque puede que no compense), y una última aproximación denominada *confusa* (la ética justifica la RSC, y a través de esta la empresa obtiene compensación de manera extraña). Durante los años ochenta y noventa, se frena, aunque no detiene, el interés por definir el concepto de RSC y se comienzan a estudiar y proponer conceptos alternativos o componentes del mismo, como la respuesta social o el rendimiento social corporativo (Carroll, 1979).

Es en la primera década del S. XXI, especialmente a partir del trabajo de Carroll (1999), cuando se consolida el componente medioambiental como parte integrante del concepto de responsabilidad social corporativa (Dahlsrud, 2008). La dualidad de la dimensión medioambiental puede generar confusión, ya que en ocasiones se le asigna identidad propia e independiente tanto a la responsabilidad medioambiental como a la afecta específicamente a las personas (sin considerar aspectos medioambientales), y en otras se considera el medioambiente como un componente más de la responsabilidad de la empresa hacia su entorno social (y por tanto de su responsabilidad social corporativa). Resulta complicado diferenciar ambos escenarios, ya que el enfoque en cada caso depende de las perspectivas utilizadas por autores que, utilizan el concepto de responsabilidad social corporativa de diversas formas entre sí.

La RSC presenta un enfoque amplio que involucra a las empresas en corrientes empresariales de alto nivel, con planteamientos sobre la faceta ética de su participación en la economía y la sociedad (Knudsen, 2013). Incorpora el componente de iniciativa de carácter voluntario y de compromiso, lo que supone una especie de marco auto-regulatorio para las empresas, acompañado de una faceta relacionada con las cada vez

más abundantes normativas y prácticas de recomendado cumplimiento para las empresas (Sheehy, 2015). El componente de voluntariedad atribuye a la RSC matices de altruismo en el comportamiento de la empresa, es decir, la asunción por parte de la empresa de iniciativas voluntarias de redistribución de la riqueza sin la existencia de presión previa por parte de grupos de interés (Baron, 2001). *Altruismo* puede definirse como “la intención de beneficiar a otros como una expresión de valores internos, independientemente del refuerzo social o motivacional” (Price et al., 1995:257). Además de por motivos altruistas o filantrópicos, los otros motivos por los que una empresa decide incorporar iniciativas de RSC en su actividad habitual pueden ser de tipo estratégico o como herramienta defensiva (Vogel, 2006).

Frente a perspectivas que afirman que el principal propósito de la empresa es crear beneficio económico, y por lo tanto no deben preocuparse por otros asuntos sociales (Levitt, 1958; Friedman, 1970), las interpretaciones contemporáneas del concepto de RSC tienden a considerar la necesidad de las empresas de internalizar los posibles efectos negativos que pueda ocasionar su operativa en el entorno, de manera preferente frente a compensarlos externamente con la realización de contramedidas (Auld et al., 2008). “La responsabilidad social corporativa se relaciona principalmente con el logro de los resultados de decisiones organizacionales sobre asuntos o problemas específicos que (por algún referente de tipo normativo) tienen efectos beneficiosos en lugar de efectos adversos sobre los grupos de interés de la corporación. La corrección de los resultados de la acción corporativa ha sido el enfoque principal, de la RSC” (Epstein, 1987:104). Se puede decir que la RSC consiste en la búsqueda del bien general de la sociedad involucrando de manera intensa en su planteamiento a un amplio conjunto de grupos de interés (Barnett, 2007). Respecto a un enfoque de estrategia empresarial clásico, los planteamientos de la RSC tienen en consideración la generación de valor (Hussain, 1999) y bienestar para la sociedad en su conjunto y contempla las relaciones con los grupos de interés como medio para alcanzar tal fin.

El marco regulatorio existente potencia la RSC definiendo unos mínimos en materia de actuación social por parte de las empresas y facilitando referentes en cuanto a las prioridades que se deben abordar. Este marco en muchas ocasiones limita de manera incómoda la actuación de las empresas, tanto en entornos de mercado como de no mercado y por eso es importante el carácter voluntario que la RSC y los comportamientos

de imitación entre empresas (Orlitzky et al., 2003). Es de esperar que en entornos con presiones normativas o regulatorias débiles las empresas opten de manera general por un “cumplimiento oportunista” mínimo de los requisitos legales (Schwartz y Carroll, 2003:511). Las prácticas de carácter voluntario también son potenciadas por estándares y certificaciones en materia de responsabilidad social o medioambiental, que conducen a los responsables de empresa a auto-regularse y cumplir mínimamente, a veces incluso de manera simbólica, con sus requisitos (Tenbrunsel et al., 2000; Christmann y Taylor, 2006).

### **Enfoques y perspectivas de estudio de la RSC**

A la vista de los trabajos de investigación existentes, muchos enfoques o perspectivas de análisis de la RSC se basan en el estudio de los motivos que tienen las empresas o los objetivos que persiguen con la adopción de prácticas de RSC. Principalmente existen dos perspectivas de estudio. Por un lado, una con un enfoque práctico e instrumental que considera la RSC como un medio que la empresa utiliza para alcanzar o mejorar sus propios resultados, con estudios orientados a la gestión y el rendimiento de la empresa. Por otro lado, aquella que presenta una alta carga moral y ética en los fundamentos de la actuación empresarial, utilizando aspectos normativos explícitos en sus planteamientos (Lindgreen y Swaen, 2010). Existe entre ambos extremos un amplio espectro de enfoques y perspectivas que conforman un continuo basado en las diversas posibles combinaciones de factores (Garriga y Melé, 2004).

Mientras que una adopción forzada de prácticas de RSC debida a presiones externas de la sociedad o marcos regulatorios (de tipo reactivo) se considera generalmente de carácter instrumental, cuando las empresas adoptan de manera voluntaria la iniciativa RSC (de manera proactiva) lo pueden realizar tanto con objetivos económicos de naturaleza instrumental como con motivos éticos o morales de carácter normativo (Aguinis y Glavas, 2012). En relación a la iniciativa de la empresa, en numerosas ocasiones ocurre que cuando se habla (simplemente) de RSC se suele hacer con un enfoque altruista que no persigue resultados económicos, mientras que cuando se habla de estrategia RSC normalmente se refiere a un enfoque que busca la rentabilidad (Baron, 2001).

Van Marrewijk (2003) transforma estos dos enfoques instrumental y normativo en una relación de tres categorías de perspectivas de estudio de la RSC: accionistas, grupos de interés y sociedad (ver tabla 2.4). La categoría de accionistas tiene un carácter instrumental-económico, y la de sociedad un carácter normativo-moral. Sin embargo, la categoría de grupos de interés podría ser instrumental o normativo dependiendo de los objetivos o motivaciones perseguidas por la empresa. Esta categorización, por tanto, no atiende estrictamente a criterios éticos o morales en su clasificación.

Tabla 2.4. Perspectivas estudio de la RSC

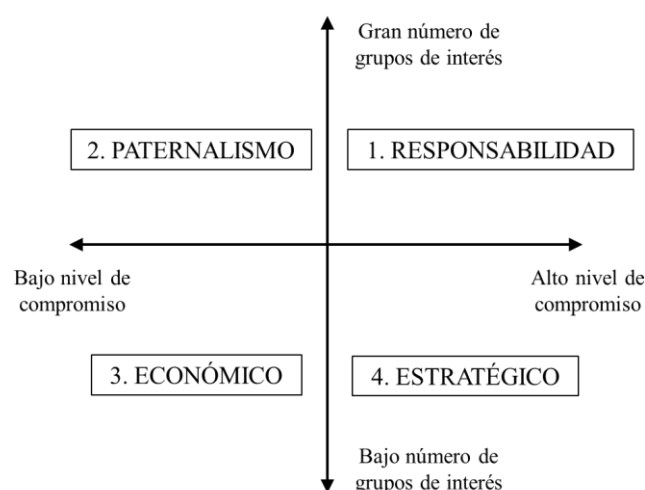
Perspectiva de RSC	Enfoque	Descripción
Accionistas	Instrumental	Visión clásica de la RSC: la responsabilidad social de la empresa es la maximización del beneficio económico y la creación de valor a largo plazo para los propietarios. Posteriormente esta riqueza se redistribuye entre la sociedad según el marco regulatorio y criterio de los beneficiarios de las ganancias económicas.
Grupos de Interés	Instrumental o Normativo	La empresa debe rendir cuentas tanto a sus accionistas como al conjunto de grupos de interés relacionados con la empresa.
Sociedad	Normativo	La empresa, como parte de la sociedad, opera gracias a legitimidad obtenida por el aporte de valor que realiza a la sociedad en su conjunto. Enfoque similar al concepto de sostenibilidad corporativa.

Fuente: Van Marrewijk (2003)

Greenwood (2007) presenta una clasificación basada en dos dimensiones que se combinan generando cuatro enfoques de RSC representados en formato cuadrante para demostrar que el esfuerzo que realizan las empresas por comprometerse e involucrar a los grupos de interés en la organización no tiene por qué perseguir objetivos socialmente responsables, sino que podrían ser parte de estrategias para alcanzar sus propios objetivos utilizando para ello la gestión de grupos de interés (ver Figura 2.3). La primera dimensión (eje x) representa el grado de compromiso con los grupos de interés, y la segunda (eje y) el grado de intensidad de la faceta social de los actos de la empresa representada por el

número y tamaño de los grupos de interés involucrados en las iniciativas. En el cuadrante (1) con alto grado de compromiso y actuación social responsable estarían las estrategias con enfoque social éticamente responsable (enfoque normativo). En el cuadrante (2) con bajo grado de compromiso con grupos de interés y con alto grado actuación social responsable estarían las actuaciones de tipo paternalista que, aunque planteando un enfoque ético, no consideran las necesidades o reclamaciones de los grupos de interés en sus estrategias (coloquialmente: *actuar para el pueblo, pero sin el pueblo*). En el cuadrante (3) con bajo grado de compromiso con los grupos de interés y una actuación baja en responsabilidad social estarían las actuaciones con enfoque puramente económico sin beneficio para otros grupos de interés (enfoque representado por Friedman). En el cuadrante (4) con alto grado de compromiso con los grupos de interés y una actuación baja en responsabilidad social (escasos grupos de interés) estarían las actuaciones con enfoque de búsqueda de ventajas competitivas (reputación, legitimidad) utilizando estrategias de gestión de grupos de interés o, llevado al extremo, actuaciones de irresponsabilidad social por implicar mucho compromiso con pocos grupos (probablemente accionistas). Los cuadrantes con bajo nivel de involucración de grupos de interés (cuadrantes 3 y 4) encajan con enfoques en los que la empresa busca la obtención del propio beneficio (enfoque instrumental).

Figura 2.3. Modelo de compromiso con grupos de interés



Fuente: basado en Greenwood (2007:322)

Garriga y Melé (2004) realizan una clasificación de aproximaciones al concepto de RSC en cuatro grupos de acuerdo al enfoque de análisis predominante en ellas: económico, político, integración social y ético (tabla 2.5). Aunque estos cuatro enfoques aparecen claramente diferenciados en su planteamiento, en la práctica están interrelacionados ente sí, lo que implica que las realidades particulares de las empresas y su posicionamiento frente a la RSC pueden estudiarse desde uno o más enfoques al mismo tiempo.

Tabla 2.5. Revisión de aproximaciones al concepto de RSC

Enfoque	Descripción	Aproximaciones incluidas
Económico	Considera que la RSC es una herramienta para que la empresa consiga sus objetivos (enfoque instrumental). El objetivo de la empresa es la obtención de riqueza, como principal responsabilidad social. No se descarta la atención a ciertos grupos de interés en aras de la optimización de los beneficios para propietarios y accionistas. Relacionado con capacidad de adaptación al entorno, recursos y variables económicas.	Maximización del valor para el accionista. Obtención de ventajas competitivas. Objetivos de Marketing
Político	La empresa consigue sus objetivos haciendo uso del poder social con que cuenta, y su responsabilidad social reside en hacer buen uso de ese poder, aceptando o no ciertos deberes sociales, cooperando con otros agentes sociales en caso necesario.	Constitucionalismo corporativo Teoría del Contrato Social de Integración Ciudadanía corporativa
Integración social y medioambiental	La empresa integra ciertas demandas sociales ya que depende de la sociedad para existir, continuar o crecer. La empresa opera de acuerdo a las manifestaciones y demandas sociales del momento, consiguiendo legitimidad, aceptación social y prestigio.	Gestión de conflictos y asuntos sociales Principio de Responsabilidad pública Gestión de Grupos de Interés Rendimiento Social Corporativo



Enfoque	Descripción	Aproximaciones incluidas
Ético	Pertenencia a un patrón de cultura y valores sociales en el que las empresas asumen sus responsabilidades sociales como una obligación ética sobre cualquier otra consideración. La empresa contribuye activamente a la creación de una buena sociedad haciendo lo éticamente correcto.	Teoría (normativa) de los Grupos de Interés Derechos universales Desarrollo Sostenible El Bien Común

Fuente: Garriga y Melé (2004)

El modelo de división instrumental-normativa coincide, al añadirle una tercera perspectiva de tipo descriptivo, con el propuesto por Donaldson y Preston (1995), incorporando la perspectiva de la Teoría de Grupos de Interés y el estudio de las relaciones con éstos. En este modelo los aspectos normativo, instrumental y descriptivo de la teoría de los grupos de interés aparecen anidados. El aspecto descriptivo, el más externo, presenta y describe las relaciones presentes y visibles en el mundo real. Se apoya en las aportaciones de la capa instrumental, que ayuda a predecir los resultados de ciertas prácticas de RSC. En el núcleo se encuentra la capa normativa, que se basa en el enfoque ético de los planteamientos, personificados a través de los valores de los directivos y propietarios de las empresas, que sin dejar de ser grupos de interés, definen el enfoque que adoptará la empresa. Este modelo de estudio basado en las perspectivas descriptiva, instrumental y normativa es adaptado al estudio de la RSC y utilizado por otros autores (Swanson, 1999; Wood, 2010). Debido a su relevancia, a continuación, se procede a realizar un estudio más detallado de cada una de sus componentes.

### **Enfoque descriptivo**

En enfoque descriptivo de la RSC hace referencia a “lo que las empresas hacen o pueden hacer” (Swanson, 1999:506) o a qué es la RSC. Desde un planteamiento empírico, busca las relaciones causales observables que permiten a las empresas alcanzar ciertos objetivos (como la maximización del beneficio), identificando variables que pueden ser intervenidas o modificadas para conseguir dichos objetivos.

### **Enfoque Instrumental**

Algunos autores defienden un enfoque económico de la RSC que argumenta que las actuaciones sociales de la empresa se deben circunscribir exclusivamente a maximizar los beneficios de sus accionistas, interaccionando con otros grupos de interés únicamente cuando estos puedan influir en lo anterior (Friedman, 1970; Goodpaster, 1991). Según esta visión los aspectos legales y éticos suponen restricciones en la actividad de la empresa procedentes del control social a las organizaciones, atenuando su única obligación, que es la generación de resultados económicos (Friedman, 1970). De acuerdo al enfoque instrumental, la RSC no es tipo de responsabilidad moral sino una iniciativa de carácter estratégico que puede mejorar los resultados de la empresa (McWilliams et al., 2006) y las relaciones entre negocio y la sociedad, ganando reputación y legitimidad (Dhanesh, 2012). La estrategia de RSC se define como “acciones voluntarias de RSC que mejoran la competitividad y la reputación”, dando como resultado de dichas actividades una mejora en el rendimiento económico y financiero (Orlitzky et al., 2011:6).

### **Enfoque normativo**

El enfoque normativo hace referencia a “lo que las empresas deberían o no hacer” (Swanson, 1999:506), y a cómo deberían ser. La filosofía normativa está centrada en la evaluación moral y el juicio de la actuación humana. Desde un enfoque normativo, se asume que las empresas no están libres de las obligaciones morales o éticas atribuibles a cualquier miembro de la sociedad (Bauman y Skitka, 2012). Básicamente, una empresa no puede eludir su responsabilidad de ser una institución social aportando bienes y servicios de tipo económico a la vez que la creación de bienestar para la sociedad.

La perspectiva normativa encaja en la visión de la RSC planteada en la Teoría de los Grupos de Interés presentada por Freeman (1984), según la cual, la empresa debe atender las reclamaciones y exigencias de todo el amplio conjunto de grupos de interés que pueden influir en la empresa y no sólo de aquellos relacionados con los aspectos económicos y financieros de la empresa (Jones, 1995). Si bien la simple gestión de grupos de interés todavía podría perseguir intereses ocultos focalizados en el éxito de la empresa, Donaldson y Preston (1995) destacan que la aplicación última de la gestión global de grupos de interés debe realizarse desde un enfoque ético o normativo (McWilliams et al., 2006). La empresa debe tener como propósito la coordinación entre los intereses de los

grupos de interés (Donaldson y Preston, 2005) persiguiendo, así, el beneficio de la sociedad y los grupos de interés en su conjunto.

Swanson (1999) desarrolla en su trabajo la perspectiva moral de la RSC. Afirma que, según el enfoque de la agencia moral, si se le asigna a la empresa estatus y responsabilidades morales, entonces se le puede achacar intencionalidad o culpa por una actuación inmoral. Debido que la RSC tiene carácter de formalismo ético, con bases en las costumbres de control social representadas por las leyes y la ética, se ajustaría a un marco de referencia absoluto e indiscutible. Un ejemplo sería el caso de la moral cristiana aplicada a los negocios (Frederick, 1960). Sin embargo, en la práctica, el relativismo ético sería necesario para poder atender las particularidades de los diferentes grupos de interés y su manera de interpretar las actuaciones de la empresa, y llevar sus planteamientos al plano de la credibilidad. El autor indica que la conciencia por parte de la empresa de la existencia de valores sociales es una condición indispensable para la existencia de responsabilidad corporativa, pero considerado que los valores no tienen por qué servir al bien social, es importante para la empresa identifique aquellos que son positivos para la comunidad. Los valores de la empresa operan dinámicamente a través de todos los niveles de aplicación de la RSC (institucional, organizacional e individual, ver más adelante) para influir en la toma de decisiones.

El aspecto ético de la RSC representa comportamientos y actividades que no proceden del marco legal, pero sin embargo son demandados por los miembros de la sociedad y grupo de interés internos (Carroll, 1979). Los objetivos empresariales de tipo normativo no están garantizados por las actividades de la organización de tipo instrumental, ya que si, por ejemplo, los directivos están centrados u obligados a centrarse en responsabilidades de carácter económico existe el riesgo de que les resulte sencillo justificar la violación de estándares de ética e incluso la ley (Swanson, 1999; Wood, 2010).

Algunos autores argumentan que las empresas tienen poder y recursos que pueden ser utilizados para alcanzar objetivos sociales más allá de los puramente económicos (Frederick, 1960) o los mínimos exigidos por la ley (McWilliams y Siegel, 2001). Según la llamada *tesis de la separación* todas las decisiones de negocio tienen implicaciones éticas y sería imposible tratar de separar ambos conceptos (Freeman, 1994; Wicks, 1996;

Harris y Freeman, 2008). Por tanto, si la empresa no puede ser rentable de una manera ética y legal, entonces, de manera acorde a los postulados de la Teoría Institucional, no tiene legitimidad para existir (Wood, 2010). Estos puntos que parecen enfrentados, pero el posible conflicto creado se minimiza o desaparece si se tiene en consideración un enfoque de la RSC orientado a hacia la sostenibilidad corporativa (ver más adelante), según el cual una participación responsable de la empresa en su entorno social y una interacción sensata con el medioambiente son fundamentales para su supervivencia en el largo plazo.

Berman et al. (1999), analizan el enfoque normativo mediante un modelo según el cual, la empresa adopta un compromiso con los grupos de interés por cuestiones morales, y que este compromiso condiciona el plano estratégico de la empresa. En este modelo la estrategia media entre las relaciones con los grupos de interés, origen de la iniciativa, y el resultado económico de la empresa.

### **Principios de la RSC**

La RSC es una serie de principios sobre los que las empresas construyen políticas, procesos y generan resultados. Un principio expresa algo fundamental que la gente cree que es verdad, es un valor básico que motiva a las personas para actuar (Wood, 1991). Carroll (1979) define una relación de principios de la RSC con un enfoque de carácter filosófico (ver Tabla 2.6). Estos principios, considerados clave para que las empresas sean buenos participantes en la sociedad (Lee et al., 2013), son la base de la construcción del modelo de RSC para una empresa.

Tabla 2.6. Principios de la RSC según Carroll

Responsabilidad	Descripción
Discrecional	Relacionada con las decisiones propias de la empresa, de carácter filantrópico y voluntario, mediante las cuales la empresa se involucra activamente de manera generosa beneficiando a la sociedad (Lee et al., 2013). Este principio está muy influenciado por las decisiones personales, arbitrarias y voluntarias de los directivos y su afinidad filantrópica. Esta responsabilidad va más allá de la requerida por el control social (Swanson, 1999).

Responsabilidad	Descripción
Ética	Las compañías deben obedecer guías sociales éticas desarrollando un comportamiento moral en sociedad.
Legal	Obligación de cumplir la ley mientras la empresa desempeña sus funciones económicas.
Económica	Las empresas deben cumplir su obligación institucional de reconvertir recursos en resultados económicos, mantener el bienestar social y cubrir las necesidades de consumo.

Fuente: Carroll (1979)

Pinkston y Carroll (1996) analiza los principios de RSC propuestos por Carroll (1979) interpretándolos como niveles de cumplimiento de RSC e indican que la combinación del cumplimiento económico y el legal son los umbrales básicos de funcionamiento de obligado cumplimiento sin los cuales la empresa no es operativa, en el caso legal debido a las penalizaciones económicas y las actuaciones de grupos de interés. A partir de ese nivel, una actitud ética y proactiva aporta un margen de seguridad ante la llegada de nuevas regulaciones o controversias en la actuación de la empresa, y permite posicionarse de manera favorable ante los deseos y exigencias de la sociedad. Por encima de estos niveles se colocarían en primer lugar la responsabilidad ética, de esperado cumplimiento por parte de la sociedad y sus grupos de interés, y sobre todos los anteriores la responsabilidad discrecional *filantrópica*, de deseado cumplimiento, que transforma a la empresa en un buen *ciudadano corporativo* (Schwartz y Carroll, 2003).

Wood (1991) reenfoca los principios de RSC propuestos por Carroll (1979) y los reorganiza en tres niveles cada uno con un principio asociado, lo cual nuevamente sugiere un planteamiento multinivel para entender la RSC (ver Tabla 2.7).

Tabla 2.7. Principios de RSC según Wood

Nivel o Dominio	Principio	Descripción
Institucional	Legitimidad	Existen expectativas depositadas en todas las empresas de acuerdo a sus roles como instituciones económicas y sociales. La sociedad retira la legitimidad y el poder a las empresas que abusan de él. Existe un elevado control social, ya que las empresas operan en entornos compartidos, en relación al cumplimiento de leyes y estándares y la generación de bien colectivo común.
Organización	Responsabilidad Pública	Existen expectativas depositadas en cada empresa de manera individual relacionadas con lo que es y lo que hace. Las empresas son responsables de los resultados de sus operaciones en la sociedad, tanto de los resultados directos de su actividad o especialización principal, como de los indirectos debido a los efectos secundarios de su participación en sociedad. Cada empresa realiza prácticas diferentes, y debe actuar para el bienestar social.
Individual	Discrecionalidad (en la toma de decisiones)	Existen expectativas depositadas en los directivos y otras personas de la empresa como actores morales dentro de la empresa. Directivos y empleados son actores morales y tienen el deber de tomar decisiones socialmente responsables dentro de sus posibilidades para generar resultados éticos.

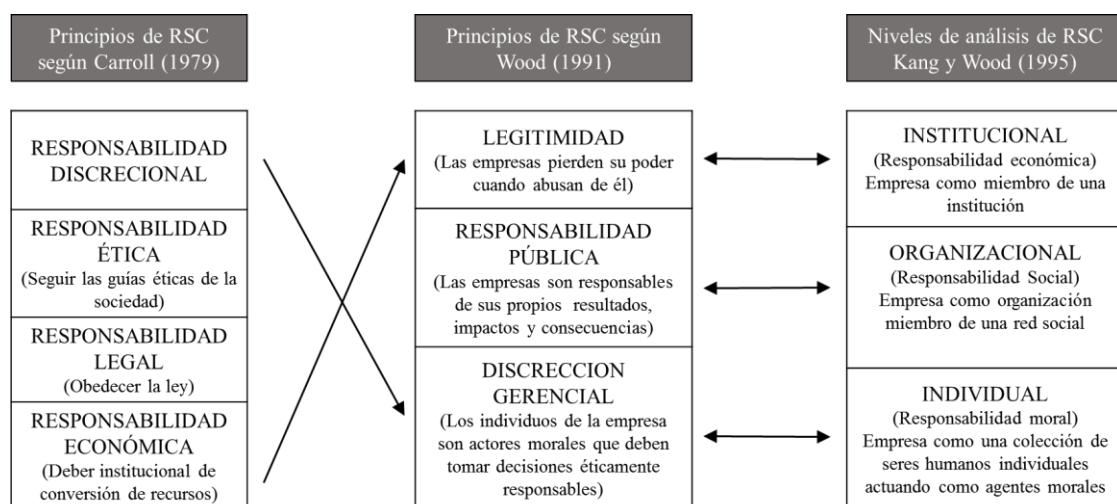
Fuente: basado en Wood (1991) y Wood (2010)

La actividad de búsqueda de legitimidad por parte de la empresa se puede clasificar en pragmática, moral o cognitiva (Suchman, 1995). Aquellas que afectan a la evaluación de los grupos de interés serían de tipo pragmático, cuyo objetivo es la aprobación por parte de los grupos de interés con los que se mantiene relación directa, mientras que las de tipo moral son aquellas que se realizan teniendo como referente “hacer lo correcto” (Bhattacharyya y Cummings, 2015). Los resultados e impactos sociales generados por la empresa están relacionados en primera instancia con la obtención de la legitimidad de tipo pragmático, ya que afectan a las relaciones con grupos de interés que evalúan las actuaciones de acuerdo a criterios diferenciados. El agregado de la legitimidad obtenida por los diferentes grupos de interés podría dar como resultado el valor total de legitimidad

pragmática a considerar por la empresa. Este valor será contrastado con la legitimidad moral, que es el referente comúnmente aceptado pero que no responde a las reclamaciones de grupos de interés concretos.

Wood (1991) en su propuesta de revisión del modelo de Carroll (1979), considerado este último de tipo instrumental, incorpora la idea de invertir el orden de prioridad en el cumplimiento de los principios de RSC (véase Kang y Wood, 1995) desplazando el componente económico desde su posición principal a la última en el orden de importancia. Con este nuevo enfoque, de carácter normativo, resultan prioritarias las responsabilidades morales, seguidas de las legales y por último las económicas, de manera que la rentabilidad económica no es posible para una empresa sin cumplir previamente con las obligaciones morales y legales antes, o estaría adoptando una actitud fraudulenta y perdería su legitimidad para existir. Cada principio en el modelo tiene asociado un nivel de análisis que facilita su comprensión (ver Figura 2.4). En este nuevo modelo, la responsabilidad discrecional (nivel individual) es prioritaria, a continuación, las empresas deben cumplir con la responsabilidad pública que abarca las facetas legal y ética (nivel organizacional) y por último la empresa deberá cumplir con las responsabilidades de tipo económicas (nivel institucional).

Figura 2.4. Evolución de principios de la RSC



Fuente: basado en Wood (2010)

## **Irresponsabilidad Social Corporativa**

El concepto de irresponsabilidad social corporativa (ISC) no se corresponde con la idea de “lo opuesto a la responsabilidad social corporativa” sino con “mala RSC”. Se puede decir que mala RSC es aquella cuyos resultados resultan dañinos, incluso a nivel económico para sus propios accionistas (Wood, 2010). No se puede decir que una empresa esté ausente de actuación responsable o irresponsable, ya que toda actuación empresarial tiene connotaciones éticas e impacto social de algún tipo (Freeman, 1994; Wicks, 1996; Harris y Freeman, 2008). La responsabilidad y la irresponsabilidad social son consideradas dos fenómenos diferentes.

Los actos responsables se encuentran en un rango entre comportamientos éticos ordinarios y actos extraordinarios de filantropía, con impacto en todo caso positivo. En cambio, los actos irresponsables causan daños o riesgos injustificados a ciertos grupos de interés. Un acto concreto puede ser responsable hacia algunos grupos de interés e irresponsable hacia otros, de manera que una empresa pueda acumular conjuntamente actos de responsabilidad y de irresponsabilidad (Mallott, 1993, en Wood, 2010). En muchas ocasiones los daños son observables, pero no necesariamente atribuibles a comportamientos irresponsables, siendo los más preocupantes para la empresa aquellos en los que las relaciones causales están más claramente definidas por la repercusión que pueden tener entre los grupos de interés (Wood, 2010). Es posible que las empresas respondan rápida y eficientemente a circunstancias ambientales o presiones sociales, pero que actúen de manera irresponsable o con falta de ética (Carroll, 1979).

Wood (1991) indica que la incorporación incompleta de los principios de RSC en la estrategia de la empresa puede generar una situación de jerarquía en las prioridades, pudiendo, por ejemplo, dar mayor importancia a la responsabilidad económica de la empresa que al resto. En esta situación la empresa puede ser catalogada como irresponsable por no atender sus responsabilidades de carácter social. También se puede dar una situación de desequilibrios entre dominios creando comportamientos igualmente irresponsables. La autora expone el ejemplo de una empresa que trafique ilegalmente con droga, que podría justificar su actividad en cuanto a que genera negocio y puestos de trabajo a nivel institucional, pero no estaría asumiendo su responsabilidad pública. Otro ejemplo podría ser el de una empresa con planteamientos sociales únicamente a nivel



discrecional, permitiendo que los directivos tomen decisiones arbitrariamente éticas para cumplir los objetivos de empresa, pero sin asumir su responsabilidad pública, pudiéndose generar una “demagogia ética” al poder aparecer, por ejemplo, racismo, sexismo o xenofobia.

También se consideran ISC los estilos de gestión estratégica en el que la RSC se realiza para la obtención de objetivos exclusivos de la organización, al margen de cualquier planteamiento ético. Un enfoque instrumentalista de la RSC coincidiría con este planteamiento en el que la gestión de grupos de interés podría adquirir un carácter inmoral basado en el engaño y la manipulación para la obtención de beneficios económicos para empresa y propietarios. Este tipo de actuación elimina el principio necesario de permitir a los grupos de interés el perseguir sus propios intereses, e incorpora un alto grado de riesgo moral en caso de ser detectado. Un buen ejemplo de este tipo de prácticas irresponsables es la mejora de imagen de tipo medioambiental o *greenwashing*, según la cual, las empresas diseñan políticas (Ramus y Montiel, 2005) o comunicaciones engañosas (Parguel et al., 2011) destinadas a hacer creer a sus grupos de interés, especialmente consumidores o clientes, inversores y administración pública (Delmas y Burbano, 2011) una idea falsa sobre sus prácticas y rendimiento medioambiental o sobre los beneficios medioambientales de un producto o servicio, con la intención de aparentar cumplir con estándares o regulaciones medioambientales y modificar su reputación como empresa (Laufer, 2003; Delmas y Burbano, 2011). En situaciones de ISC los beneficios de los grupos de interés aparecen sólo si coinciden con los objetivos de la empresa Greenwood (2007).

Las fuerzas de carácter institucional pueden presionar a las empresas a acometer actuaciones socialmente responsables de manera simbólica, no genuina, para cumplir mínimamente con los estándares exigidos (Aguinis y Glavas, 2012). Este tipo de actuaciones se pueden denominar “actividades RSC desacopladas” y se corresponden con aquellas que no proceden del compromiso de la gestión de la empresa, sino de la presión externa, y no se perciben como parte del núcleo del negocio y de las actividades normales de la compañía sino de un desarrollo paralelo (Weaver et al., 1999a, 1999b, en Aguinis y Glavas, 2012). Este enfoque podría coincidir en determinadas circunstancias con actuaciones en RSC de tipo reactivo (ver más adelante en el apartado de *respuesta social corporativa*).

Se puede concluir que irresponsabilidad social corporativa (ISR) es toda actuación empresarial, que analizada desde el punto de vista de sus impactos en su entorno social o medioambiental, genera perjuicios a grupos de interés, la sociedad o el medio natural, presenta planteamientos responsables desequilibrados en sus iniciativas de RSC, persigue objetivos egoístas para lo cual oculta sus intenciones mediante manipulación o engaño, o reacciona ante las presiones sociales tratando de cumplir mínimamente con las exigencias o necesidades sin actuar proactivamente, generando por tanto un gasto innecesario de recursos en el entorno y mostrando dejadez en su necesario compromiso de creación de valor social.

### **Respuesta social corporativa**

La *respuesta social* es una manifestación de las estrategias de RSC de la organización (lo que deben hacer) relacionada con cómo las organizaciones interactúan en y gestionan activamente sus entornos (Swanson, 1999), sus procesos y modos de gestión de incidencias sociales (*how to*) y su capacidad (lo que pueden hacer) y modo de actuación y respuesta a las demandas sociales (Carroll, 1979; Frederick, 1994; Brammer y Pavelin, 2006). La respuesta social está relacionada con la capacidad para responder a condiciones sociales cambiantes (Wartick y Cochran, 1985). Por capacidad en RSC se entiende el conjunto de conocimiento, habilidades y procesos de una empresa relacionados con la planificación, implementación y evaluación de la actividad RSC (Lee et al., 2013).

La respuesta social complementa el enfoque normativo y motivacional de la RSC (Wood, 1991) añadiendo una selección de medios, innovaciones y prácticas para la consecución de los objetivos deseados (Swanson, 1999). Se trata de un concepto de tipo ecológico, que sugiere la adaptación de la empresa a un entorno cambiante (Wood, 1991) y es eminentemente de carácter descriptivo sobre los procesos directivos de la empresa (Carroll, 1979): no analiza la ética de la actuación en cuanto a deber o responsabilidad (Wood, 2010), ya que una empresa podría realizar actuaciones socialmente responsables persiguiendo intereses propios y no generales para la sociedad (Swanson, 1999). Permite a la empresa minimizar la diferencia entre el actual nivel de rendimiento social de una empresa y el rendimiento que espera la sociedad (Garriga y Melé, 2004) y juega un papel importante en las relaciones con los grupos de interés, especialmente los grupos de interés primarios, permitiendo a los directivos obtener aportaciones constructivas por parte de

los grupos de interés (Brammer y Pavelin, 2006). La respuesta social complementa, pero no sustituye, a la RSC aportando el contrapunto de acción a los principios aportado por ésta (Wood, 1991).

Tabla 2.8. Definiciones de respuesta social

Autor/es	Definiciones de respuesta social
Frederick (1994:154)	“Capacidad de una corporación para responder a las presiones sociales.”
Strand (1983:93)	“Respuesta social se define en términos de cambios organizativos internos en sus capacidades [de la empresa] para recibir, interpretar, y procesar las demandas sociales.”
Epstein (1987:107)	“[...] la capacidad de la empresa para anticipar, responder y gestionar los asuntos y problemas derivados de las diversas demandas y expectativas de grupos de interés internos y externos.”
Clarkson (1995:96)	“Estrategia o postura corporativa hacia los asuntos sociales.”
Swanson (1999:509)	“Modo en que las corporaciones interaccionan con y gestionan sus entornos.”
McGee (1998:381)	“Complemento de la RSC orientado a la acción con un enfoque subyacente para el desarrollo de respuestas a las cuestiones sociales.”
Whetten et al. (2002:374)	“Procesos de respuesta a demandas sociales.”
Hopkins (2005:215)	“[...] Capacidad para responder a las presiones sociales. Esto sugiere la capacidad de una organización de negocios para sobrevivir a través de la adaptación a su entorno empresarial.”
Brammer y Pavelin (2006:436)	“Aunque a veces se considera un constructo agregado, la capacidad de respuesta social es fundamentalmente multidimensional e incorpora una amplia y variada gama de comportamientos corporativos en relación con sus recursos, procesos y resultados.”

Autor/es	Definiciones de respuesta social
Wood (2010:54)	Respuesta social corporativa son “los procesos mediante los cuales se producen, supervisan, evalúan, compensan y rectifican (o no) esos resultados [referido a impactos y resultados para la sociedad, grupos de interés y la empresa].”

Fuente: creación propia

La respuesta social corporativa se orienta principalmente al desarrollo de procesos de toma de decisión organizacionales a través de los cuales, considerando las limitaciones propias de información incompleta e imperfecta, los responsables corporativos de manera colectiva anticipan, responden y gestionan las respuestas a los grupos de interés mediante políticas y prácticas corporativas (Epstein, 1987:104). Los procesos de gestión, de toma de decisiones, y la cantidad de recursos dedicados a ellos, afectan a la capacidad de gestión de incidencias sociales, y derivan en el nivel de *respuesta social* de la empresa. Con estos enfoques, los principios sociales de la empresa y el proceso de conceptualización de RSC pasan a un segundo plano frente a las propias prácticas de RSC y sus procesos (Wood, 2010). Los procesos de respuesta social permiten dirigir la empresa en la dirección que indiquen sus valores, hacia la búsqueda del beneficio social o no caracterizando el comportamiento de la organización para la obtención de resultados sociales (Swanson, 1999).

La naturaleza de los asuntos empresariales relacionados con lo social y medioambiental varía de un sector o industria a otro, especialmente en lo medioambiental. Para atender a las demandas de los grupos de interés, el tipo de respuesta social y sus prácticas concretas son diferentes. Una mejor adaptación a las expectativas de los grupos de interés genera un mejor rendimiento social (Brammer y Pavelin, 2006).

Con base en los principios de RSC adoptados por las empresas estas pueden optar por diferentes niveles de compromiso con su entorno social (incluyendo el medioambiental). Según Carroll (1979) la respuesta social incluye la gestión y atención a las incidencias sociales identificables, en un grado que va desde *no respuesta* (no hacer nada) a *respuesta proactiva* (hacer mucho), dividido en cuatro niveles de intensidad (ver tabla 2.9).

Tabla 2.9. Niveles de compromiso corporativo

Estrategia	Posicionamiento	Rendimiento	Según McAdam (1973)
Reactiva	Denegar responsabilidad.	Hacer menos de lo requerido.	Lucha constante.
Defensiva	Aceptar responsabilidad con limitaciones.	Hacer lo mínimo requerido.	Hacer sólo lo que es requerido.
Adaptable	Aceptar responsabilidad.	Hacer todo lo que es requerido.	Ser progresista.
Proactiva	Anticipar responsabilidad.	Hacer más de lo que se requiere.	Liderar la industria.

Fuente: Carroll (1979) y Clarkson (1995)

Van Marrewijk (2003) identifica cinco niveles diferentes de actuación en base a los cuales la empresa plantea y diseña su respuesta social (ver Tabla 2.10) ordenados de menor a mayor grado de compromiso con la creación de bienestar social.

Tabla 2.10. Nivel de respuesta social empresarial

Nivel de Compromiso	Descripción
Cumplimiento	Actuar hasta los límites marcados por regulaciones y autoridades.
Búsqueda de Beneficios	Inclusión de aspectos sociales, éticos y ecológicos sólo para reforzar su dimensión económica de generación de beneficios.
Preocupación	Búsqueda de un equilibrio entre los asuntos económicos, sociales y medioambientales, dando similar importancia a los tres, más allá de lo exigible por la ley.
Sinérgico	Incorporación de aspectos clave de la gestión de grupos de interés y sostenibilidad corporativa, integrando eficientemente a los grupos de interés en la creación de valor en la empresa como parte de un nuevo paradigma empresarial.

Nivel de Compromiso	Descripción
Holístico	Plena integración de la responsabilidad social en cada aspecto de la empresa para contribuir en lo social y el medioambiental como base de la existencia de la propia compañía, participando en la iniciativa tanto a nivel individual (cada empleado) como a nivel organizativo. Se asume que la mutua dependencia entre entidades empresa-entorno es el motivo por lo que una actuación sostenible es la vía para la supervivencia.

Fuente: Van Marrewijk (2003)

Según Wood (1991), hay tres facetas principales de respuesta social corporativa pragmáticamente interconectadas entre sí. Son el análisis del entorno (social no económico), la gestión de grupos de interés y la gestión de asuntos sociales (enfoque orientado a procesos de identificación, análisis y respuesta con el objetivo de diseñar prácticas sociales adecuadas). La interconexión se puede interpretar como que los grupos de interés están involucrados en los asuntos sociales, siendo necesario el conocimiento del entorno para poder actuar. Los procesos de respuesta social no pertenecen al núcleo técnico del negocio, sino que son periféricos y su objetivo es ayudar a la empresa a sobrevivir mediante la adaptación a los cambios en las condiciones y la presión del entorno (Wood, 2010).

### **Rendimiento Social Corporativo**

El *rendimiento social corporativo* es un concepto que persigue hacer operativa la RSC, considerando que ésta resulta difícilmente medible por considerarse un conjunto de principios o motivación para la actuación social de las empresas (Carroll, 1979). Equivale a la captura en un momento puntual del agregado de la actuación social de una empresa (Barnett, 2007), y en general hace referencia al volumen de esfuerzo dedicado a la obtención de un desempeño socialmente responsable, y especialmente, a la calidad de dicho desempeño y los resultados obtenidos. Otorga a la RSC una estructura, permitiendo, a través de sus prácticas, identificar, promulgar y evaluar responsabilidades de la empresa, o testar deberes concretos afrontados, procesos definidos, resultados obtenidos e impactos generados en individuos, grupos de interés, sociedad y la propia empresa (Wood, 2010).

Wood (1991) reenfoca los principios de la RSC propuestos por Carroll (1979) encajando en un único modelo los procesos de respuesta social junto con sus resultados, siendo éstos últimos el rendimiento social corporativo (figura 2.5). Por lo tanto, el concepto rendimiento hace referencia a resultados e impacto de las acciones corporativas (Wood, 2010).

El enfoque de rendimiento social corporativo asigna a una organización responsabilidades para con múltiples grupos de interés, incluyendo sus empleados y la comunidad general (Behrend et al., 2009) en cuanto al volumen de actividades socialmente responsables que abordarían (Turban y Cable, 2003). Las externalidades sociales (y medioambientales) severas generadas por las empresas hacen destacar ciertas incidencias por encima de otros resultados de manera que pueden incrementar la presión por parte de los grupos de interés a la empresa para que responda (Brammer y Pavelin, 2006). Todo lo que hace la empresa tiene algún tipo de impacto social y por lo tanto es de relevancia dentro del concepto de rendimiento social corporativo (Wood, 1991).

A continuación, en la Tabla 2.11 se presenta una relación de definiciones de rendimiento social corporativo propuestas por varios autores.

Tabla 2.11. Definiciones de rendimiento social corporativo

Autor/es	Definiciones/concepto de rendimiento social corporativo
Strand (1983)	Es un modelo de adaptación de las empresas a su entorno social dividido en tres sub-campos: el primero relacionado con los principios morales de responsabilidad social corporativa adoptados por la empresa para desarrollar las demandas y expectativas depositadas en ella; el segundo relacionado con los procesos de respuesta social con los que la empresa recibe, interpreta y procesa las demandas (adaptación interna); y el tercero relacionado con las respuestas específicas que la empresa realiza a las demandas y sus resultados y efectos en la sociedad (adaptación externa).
Wartick y Cochran (1985:758)	“El modelo de rendimiento social corporativo refleja una interacción subyacente entre los principios de responsabilidad social, los procesos de respuesta social, y las políticas desarrolladas para abordar las cuestiones sociales. [...] el modelo se basa en esta versión expandida de RSC [...] para ofrecer una visión del esfuerzo general de la organización para satisfacer sus obligaciones con la sociedad.”

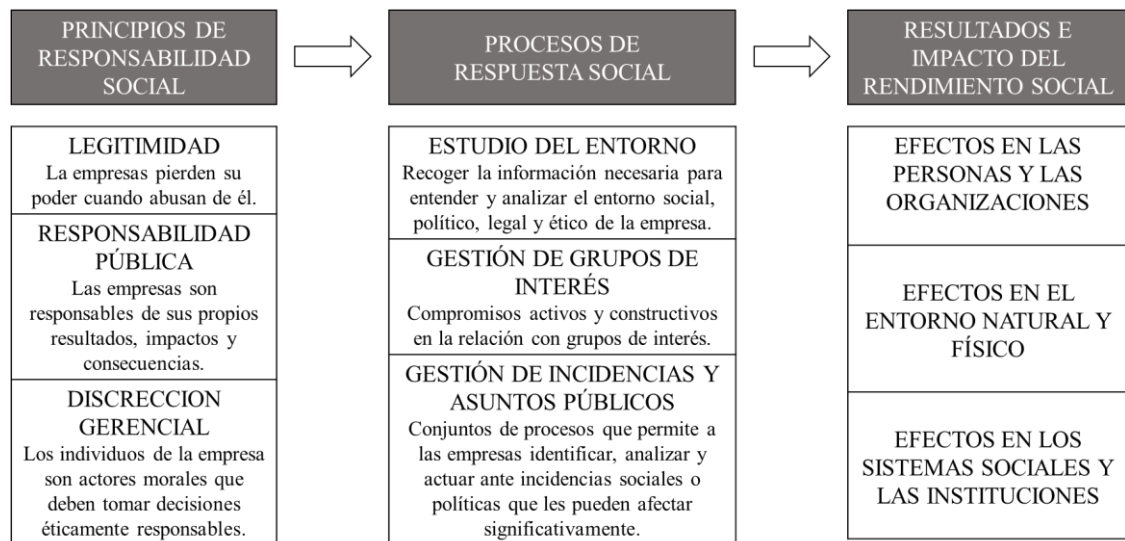
Autor/es	Definiciones/concepto de rendimiento social corporativo
Wood (1991:693)	“[...] rendimiento social corporativo como la configuración de los principios de responsabilidad social, procesos de respuesta social y políticas, programas y resultados observables de una organización, cuando éstos se refieren a las relaciones de la empresa con la sociedad.”.
Turban y Greening (1997:658)	“Responsabilidades de la compañía hacia múltiples grupos de interés, como empleados y la comunidad en su conjunto, de manera añadida a sus tradicionales responsabilidades económicas con los accionistas.”
Cochran (2007:450)	“La idea detrás del concepto de rendimiento social corporativo es que las empresas tienen obligaciones éticas y deben responder pragmáticamente a las presiones sociales.”
Wood (2010:54)	“El rendimiento social de la empresa [...] es un conjunto de categorizaciones descriptivas de la actividad empresarial, centradas en los impactos y los resultados para la sociedad, los grupos de interés y la empresa.”

Fuente: elaboración propia

El modelo propuesto por Wood (1991) está compuesto de principios de RSC, procesos de respuesta social (esfuerzo) y resultados del comportamiento de la empresa (Garriga y Melé, 2004), que se corresponden con los motivos, comportamientos y resultados de la empresa (Wood, 1991). De acuerdo a este modelo, la responsabilidad social corporativa es el marco de la actuación estratégica por parte de la empresa en cuestiones sociales (un marco de partida que no evalúa sus resultados). El modelo permite hacer operativa la RSC identificando relaciones causa-efecto en situaciones en que, por ejemplo, se combinen buenos resultados basados en malas motivaciones o buenas motivaciones instrumentadas mediante malos procesos.



Figura 2.5. Modelo de rendimiento social de Wood (1991)



Fuente: Wood (1991) en Wood (2010)

### Impactos y resultados

El modelo de rendimiento social corporativo de Wartick y Cochran (1985) identifica como resultados de las prácticas de respuesta social la creación de políticas de empresa para la gestión (identificación, análisis y respuesta) de asuntos de carácter social. Así los resultados son en sí mismos un proceso de mejora de las propias prácticas de la empresa. En el modelo de Wood (1991) la consecuencia de la actuación en RSC, además de la creación de programas y políticas sociales, incluye el llamado impacto social, que recae sobre grupos de interés, la sociedad y la propia empresa. Esto supone un enfoque sociológico basado en sistemas abiertos (Wood, 2010). El impacto social genera consecuencias derivadas de respuesta por parte de los grupos de interés (por ejemplo, la posible mejora en atracción o retención de empleados a la empresa).

Los programas sociales del modelo de Wood (1991) persiguen alcanzar determinados fines sociales desarrollando actividades consideradas responsables dentro de un marco de actuación. Estos programas requieren inversión y pueden ser puntuales, como un patrocinio; de duración limitada, como una campaña de promoción y marketing; o estables y a largo plazo, como un programa de formación. Las políticas en las organizaciones sirven de marco de referencia o guía para la toma de decisiones en áreas con incidencias recurrentes y áreas de especial interés. Las políticas sociales del modelo

proviene del establecimiento e institucionalización de motivaciones y procesos socialmente responsables, con un enfoque normativo cuando se institucionalizan principios y procesos de RSC, o bien con un enfoque instrumental cuando se produce por la acumulación de medidas contingentes contra incidencias o impactos de tipo social. Puede ocurrir que la empresa institucionalice en paralelo principios de RSC completamente y, por otro lado, implemente programas y políticas responsables (Wood, 1991).

El impacto o rendimiento debe evaluarse definiendo criterios, variables y objetivos concretos, y estos ítems, a su vez, pueden agruparse por niveles o dimensiones. Los resultados financieros de la empresa, en el planteamiento de rendimiento social corporativo de Wood (2010), son unos más del total de resultados generados por la RSC, de manera que no se consideran objetivos enfrentados, sino integrados. Clarkson (1995) realiza una propuesta de indicadores de rendimiento social relacionados con asuntos sociales clasificados según los grupos de interés a los que afectan (ver un ejemplo en Tabla 2.12, que incluye aspectos medioambientales). Estos elementos de evaluación pueden llevar asociados objetivos y escalas de cumplimiento, así como prácticas y actividades que permitan alcanzar los resultados deseados.

Tabla 2.12. Indicadores de rendimiento social

Grupo de interés	Ejemplos de asuntos relacionados con grupos de interés
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficios</li> <li>- Compensación y premios</li> <li>- Formación y desarrollo</li> <li>- Planificación de carrera</li> <li>- Salud</li> <li>- Absentismo y abandono</li> <li>- Relaciones con sindicatos</li> <li>- Discriminación laboral</li> <li>- Igualdad de oportunidades entre géneros</li> </ul>
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas generales</li> <li>- Comunicaciones y quejas</li> <li>- Derechos del accionista</li> </ul>

Grupo de interés	Ejemplos de asuntos relacionados con grupos de interés
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas generales</li> <li>- Comunicaciones con clientes</li> <li>- Seguridad de los productos</li> <li>- Quejas</li> <li>- Servicios especiales a clientes</li> </ul>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas generales</li> <li>- Poder relativo</li> </ul>
Grupos de interés públicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salud, seguridad y protección pública</li> <li>- Conservación de la energía y materias primas</li> <li>- Impacto medioambiental</li> <li>- Relaciones con la comunidad</li> <li>- Inversión social y donaciones</li> </ul>

Fuente: basado en Clarkson (1995)

#### 2.3.4 Conceptos similares a la responsabilidad social corporativa

En entornos académicos y profesionales se han acuñado una serie de términos, diferentes a RSC, que también representan enfoques de negocio con connotaciones sociales, humanas o éticas. Dahlsrud (2008), en su estudio de las dimensiones presentes en las definiciones de RSC, destaca que un alto porcentaje de ellas incluyen los componentes social, económico y medioambiental, reforzando las similitudes entre RSC y aquellos conceptos que contemplen la inclusión de estos tres mismos elementos. Estos conceptos, cercanos a RSC, pueden ser considerados en ciertas circunstancias términos equivalentes o complementarios, y entre ellos se incluyen (ver Tabla 2.13) desarrollo sostenible, ciudadanía corporativa, emprendimiento responsable, negocio responsable, triple línea base, sostenibilidad corporativa, responsabilidad corporativa y ética de negocios (Frederick, 1960; van Marrewijk, 2003; Waddock, 2004; Valor, 2005; Aguilera et al., 2007; Dahlsrud, 2008; Carroll y Shabana, 2010; Lin et al., 2012; Farooq et al., 2014; Park y Levy, 2014).

Tabla 2.13. Conceptos similares a RSC

Concepto	Autor/es	Definición
Desarrollo Sostenible	Gladwin et al. (1995:878)	“El desarrollo sostenible es un proceso para lograr el desarrollo humano de manera inclusiva, conectada, equitativa, prudente y segura. La inclusión implica el desarrollo humano en el tiempo y el espacio. La conectividad implica una interdependencia ecológica, social y económica. La equidad sugiere ecuanimidad intergeneracional, intra-generacional e inter-especies. La prudencia implica deberes de cuidado y prevención: tecnológica, científica y políticamente. La seguridad exige seguridad frente a las amenazas crónicas y la protección contra las perturbaciones dañinas.”
	World Commission on Environment and Development (1987)	Proceso de cambio en el cual la explotación de recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del desarrollo tecnológico y el cambio institucional están todos en armonía; y cubre el potencial actual y futuro de cumplir con las necesidades y aspiraciones humanas.  El desarrollo sostenible asegura el cumplir con las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de futuras generaciones de cubrir sus necesidades.
	Etzion (2007:638)	“[...] desarrollo sostenible que, en el contexto de las empresas, se entiende comúnmente como la integración de las preocupaciones sociales y ambientales en los objetivos y la misión de una empresa, sin renunciar a la vitalidad financiera.”
Ética de los Negocios	Epstein (1987)	“La <i>ética de los negocios</i> se refiere a la reflexión sistemática basada en el valor de los directivos, tradicionalmente individualmente, pero cada vez más en entornos colectivos, sobre el significado moral de la acción empresarial personal y organizativa y sus consecuencias para las partes interesadas de la sociedad. La reflexión moral es fundamental para el concepto de ética de los negocios.” (p.104)  “Esta reflexión y elección emana de y se refiere a los problemas y problemas críticos que enfrenta la organización y sus líderes.” (p.107)

Concepto	Autor/es	Definición
Ciudadanía Corporativa	Maignan et al. (1999:457)	“Medida en que los negocios cumplen con las responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales que les asignan sus grupos de interés.”
	European Commission (2001:24)	“La gestión de la totalidad de las relaciones entre una empresa y sus comunidades de acogida, a nivel local, nacional y mundial”
	Maignan y Ferrell (2001:458)	“Ciudadanía corporativa designa las actividades adoptadas por las empresas para integrar las demandas sociales en sus actividades.”
	Marsden y Andriof (1998), en van Marrewijk (2003)	“Conocimiento y gestión de las influencias de la compañía en la sociedad para el beneficio de la compañía y la sociedad en su conjunto.”
	Matten y Crane (2005:173)	“La ciudadanía corporativa describe el papel de la corporación en la administración de los derechos de ciudadanía para los individuos.”
	Valor (2005)	La ciudadanía corporativa resalta el hecho de que las empresas son actores públicos poderosos que tienen derechos y obligaciones y que deben respetar los derechos de otros ciudadanos (especialmente los reales). Conecta la actividad empresarial con el plano social para el mutuo beneficio.
Responsabilidad Corporativa	Waddock (2004:10)	“La responsabilidad corporativa es el grado de responsabilidad que se manifiesta en las estrategias y las prácticas operativas de una empresa en cuanto a que afectan a los grupos de interés y al medio ambiente día a día. Un nivel de responsabilidad es parte integral de cualquier acción corporativa o decisión que tenga impactos.”
	Waddock y Bodwell (2004:25)	“Responsabilidad corporativa se define como las maneras en las cuales las prácticas operativas de la empresa (políticas, procesos y procedimientos) afectan a sus grupos de interés y al medioambiente natural.”

Concepto	Autor/es	Definición
	Greenwood (2007:315)	“Responsabilidad Corporativa viene a significar la responsabilidad de la empresa para actuar de acuerdo a los intereses de los [llamados] grupos de interés corporativos legítimos.”
	Holtbrügge y Dögl (2012)	Políticas y prácticas claramente identificadas y comunicadas de empresas que reflejan la responsabilidad del negocio para un bien social y ecológico.  (Basado en la definición de RSC de Matten y Moon, 2008)
Sostenibilidad Corporativa	Bansal (2005)	El concepto de desarrollo sostenible corporativo traslada al nivel de la empresa los tres principios del desarrollo sostenible, que son integridad medioambiental, prosperidad económica y equidad social.
	Neubaum y Zahra (2006:111)	“Capacidad de una empresa para nutrir y apoyar el crecimiento a través del tiempo mediante el cumplimiento eficaz de las expectativas de los diversos grupos de interés.”
Sostenibilidad Ecológica	Starik y Rands (1995)	“La sostenibilidad ecológica es la capacidad de una o más entidades, ya sea individual o colectivamente, de existir y florecer (sin cambios o en formas evolucionadas) para largos periodos de tiempo, de tal manera que la existencia y el florecimiento de otras colectividades de entidades está permitido en niveles y sistemas relacionados.”

Concepto	Autor/es	Definición
	Fenwick (2007)	<p>“Se refiere tanto a responsabilidad social y medioambiental, abarcando asuntos en un rango desde los derechos humanos hasta la viabilidad de las comunidades locales y la conservación de los recursos naturales.”</p> <p>Incluye aspectos relacionados con la reducción de la huella ambiental como el uso de energías renovables, eliminación de residuos y elementos tóxicos, restauración y conservación e la biodiversidad; y otros de carácter social como el aseguramiento de condiciones laborales decentes y motivadoras, desarrollo de las comunidades, fomento de las cero emisiones en las industrias y las economías sostenibles.</p>
Triple Línea Base	Elkington (1997)	Escenario en el que las empresas armonizan sus esfuerzos y recursos para la obtención de resultados económicamente viables, mientras son a la vez social y medioambientalmente responsables.
	European Commission (2001:26)	“Idea de que el rendimiento genera de una empresa debe medirse en función de su contribución combinada a la prosperidad económica, la calidad ambiental y el capital social.”
	Marshall y Toffel (2005:674)	<p>“Las organizaciones que persiguen la sostenibilidad deberían tomar decisiones basadas no sólo en el rendimiento económico, sino también en la protección del medio ambiente y la justicia social.”</p> <p>Estos tres pilares estarán representados por los conceptos de eco-eficiencia (aspecto económico), comercio justo (aspecto social) y justicia medioambiental (aspecto ecológico).</p>

Fuente: elaboración propia

Dependiendo del enfoque utilizado, investigadores y profesionales con iniciativas empresariales que incluyen dimensiones sociales y medioambientales pudieran preferir referirse a alguno de los conceptos anteriormente expuestos en lugar de a RSC. Resulta de utilidad identificar los aspectos similares y diferencias que dichos términos presentan entre sí.

## Responsabilidad corporativa

La *responsabilidad corporativa* destaca la necesidad de buscar un equilibrio entre los tres elementos que lo componen: económico, social y medioambiental (Montiel y Delgado-Ceballos, 2014). Viene a significar que todas las prácticas de la empresa tienen efectos sobre grupos de interés y el medio ambiente, y que la empresa debe gestionar las responsabilidades generadas debido a ello, integrando a los grupos de interés y el medioambiente en su estrategia (Waddock, 2004). Este concepto resulta similar a RSC cuando en la definición de ésta última se considera el aspecto medioambiental como una responsabilidad más de la empresa hacia la sociedad, algo que ocurre con frecuencia (Aguinis, 2011, en Aguinis y Glavas, 2012). Esta dualidad del matiz *social* puede resultar confusa para el lector. En el presente capítulo se ha optado por la nomenclatura genérica de RSC (aunque las iniciativas abarquen cuestiones medioambientales), para mantener un buen nivel de coherencia taxonómica con la mayor parte de los textos académicos que se han analizado en materia de responsabilidad corporativa.

Según el planteamiento de van Marrewijk (2003), la *responsabilidad corporativa* abarca los aspectos sociales, medioambientales y económicos de manera similar a la *Triple Línea Base*, por lo que pueden considerarse conceptos equivalentes. Para algunos autores, *responsabilidad corporativa* de una empresa es un concepto similar al de *ciudadanía corporativa* (Donaldson, 1996; Marsden, 2000)

## Ciudadanía corporativa

El término *ciudadanía corporativa* ha sido adoptado principalmente por agentes del sector profesional (directivos y empresarios). Mientras que la RSC incorpora aspectos morales, gerenciales y sociológicos, la ciudadanía corporativa se centra en un aspecto más estrecho relacionado con las actividades que la empresa adopta para cumplir con las demandas de la sociedad de manera responsable (Maignan et al., 1999). En términos de ciudadanía corporativa, una empresa es *reactiva* cuando rechaza las responsabilidades asignadas por sus grupos de interés intentando evitar tener que cumplirlas, moviéndose a un entorno menos exigente o influyendo en ellas mediante, por ejemplo, prácticas de *lobby*. Con esta condición una empresa no sería un buen *ciudadano corporativo* (Maignan et al., 1999). En cambio, una empresa es *proactiva*, y por lo tanto es un ciudadano corporativo ejemplar, cuando las cumple sistemáticamente e incluso se anticipa a estas



demandas (Maignan et al., 1999; Maignan y Ferrell, 2001). Este concepto, con su dimensión de *civismo*, resalta el hecho de que la empresa tiene un papel como agente social cuya actuación afecta a otros miembros de la sociedad y a sus derechos de ciudadano (Matten y Crane, 2005). Por ejemplo, se dice que una empresa global debe aplicar sus criterios de manera absoluta en todas las áreas o regiones de afectación, como si de un ciudadano global se tratase (Rupp et al., 2011). Respecto del enfoque de la RSC, la ciudadanía corporativa tiene una visión más práctica de la actividad empresarial y su relación con el entorno (Valor, 2005).

### **Sostenibilidad corporativa**

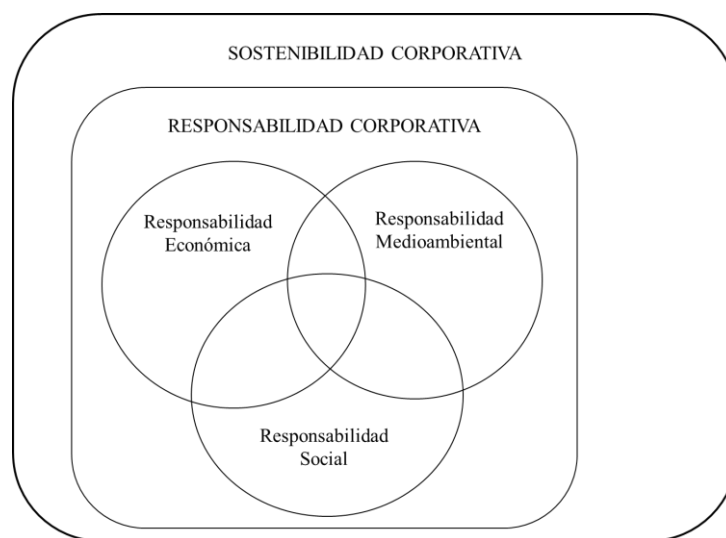
Los conceptos de *sostenibilidad corporativa* y *desarrollo sostenible* aparecen estrechamente vinculados (Sharma y Henriques, 2005) compartiendo la perspectiva de crecimiento, el componente temporal (especialmente el largo plazo) y un enfoque marcadamente *eco-centrista* (Gladwin et al., 1995) incorporando medioambiente como *valor intrínseco* en el modelo que actúa como dimensión complementaria (no accesorio) al resto de dimensiones (Montiel, 2008). En aquellas ideas relacionadas con la sostenibilidad, el medioambiente deja de ser algo externo al modelo para ser uno de los aspectos centrales (o directamente el elemento central) a considerar (Cai et al., 2016). Sostenibilidad corporativa a su vez puede tener dos enfoques, uno que combina los factores económico, medioambiental y social, y otro que enfatiza especialmente el aspecto medioambiental, referido al entorno en general, en cuyo caso se aproximaría más al concepto de *sostenibilidad ecológica* (Montiel, 2008).

Los investigadores en responsabilidad o rendimiento social corporativo analizan el resultado social (incluyendo medioambiente) y el económico de manera separada, mientras que en el caso de la sostenibilidad corporativa se asume una interrelación entre sus tres componentes. Se puede decir también que, en aquellos estudios sobre RSC en los que se analiza un equilibrio entre sus dimensiones social y medioambiental, el enfoque utilizado se aproxima al de sostenibilidad corporativa (Montiel, 2008), al igual que ocurre con el concepto *responsabilidad corporativa*.

Respecto a la relación entre sostenibilidad corporativa y responsabilidad corporativa, el primero ocuparía un nivel superior, definiendo el grado de inclusión de los asuntos medioambientales y sociales en las operaciones de la empresa y sus relaciones con los

grupos de interés. Este nivel de encaje de la responsabilidad corporativa en la empresa y su entorno repercute en la capacidad de las empresas para perdurar y generar beneficios en el largo plazo (van Marrewijk, 2003), ya que permite a la empresa adaptarse estratégicamente a los cambios del entorno y considerar la complejidad de su contexto social. Por eso algunos autores presentan una relación entre sostenibilidad corporativa y el concepto de sostenibilidad (como capacidad de perdurar) de la empresa (Marsden, 2000).

Figura 2.6. Modelo de sostenibilidad corporativa



Fuente: van Marrewijk (2003)

### **Sostenibilidad ecológica**

*Sostenibilidad ecológica*, también llamada *sostenibilidad medioambiental* (van Marrewijk, 2003), consiste en seguir aprovechando los recursos naturales a la vez que se mejora las condiciones de las personas (Starik y Rands, 1995). Mientras se puede decir que *sostenibilidad corporativa* abarca dimensiones sociales, económicas y medioambientales, también se puede aceptar que *sostenibilidad ecológica* se refiera específicamente o principalmente a aspectos de medioambiente (Montiel y Delgado-Ceballos, 2014), por lo que no se trata de conceptos similares (van Marrewijk, 2003).

### 2.3.5 Prácticas de responsabilidad social corporativa

Las acciones, decisiones, comportamientos e impactos de una empresa son considerados, en general, prácticas de la empresa (Waddock, 2004). Cuando dichas prácticas afectan o involucran a grupos de interés o al medio ambiente, o se interpretan como dentro del marco de compromiso de la empresa con el entorno social y medioambiental, se puede hablar de iniciativas de RSC (Aguilera et al., 2007; Hansen et al., 2011), programas de RSC (Lindgreen y Swaen, 2010), acciones de RSC (Siltaoja, 2006; Lee et al., 2013) o *prácticas de responsabilidad social corporativa* (o simplemente prácticas de responsabilidad social). Las exigencias y necesidades de los grupos de interés llamados legítimos son el punto de referencia de la RSC (Greenwood, 2007). Las prácticas de RSC sirven como facilitador para identificar y actuar en la mejora de las relaciones con los grupos de interés, ajustándose a las exigencias que estos marquen (Barnett, 2007; Lindgreen y Swaen, 2010).

De nuevo es necesario aclarar que algunos autores consideran las actividades que afectan al medioambiente dentro del conjunto de la actuación social de la empresa (entendido el medioambiente como un aspecto de interés para la sociedad), y otros, al hablar de prácticas de responsabilidad social corporativa, acotan lo social excluyendo el plano medioambiental del conjunto de actuaciones. Al afrontar los textos de investigación, es necesario para cada autor, resolver esta cuestión para poder entender el alcance que se le otorga al concepto.

Las iniciativas de RSC deben integrarse a nivel estratégico en la empresa, ya que “es a través del nivel de RSC estratégico como la empresa realiza el impacto social más significativo y recolecta los mayores beneficios de negocio” (Porter y Kramer, 2006:7). Sin embargo, para hacer efectivos estos planteamientos éticos de la empresa, de naturaleza estratégica, es necesario trasladarlos al plano operacional a través de prácticas concretas: los asuntos sociales y la RSC deben ser considerados en la operativa diaria de las organizaciones para una correcta adaptación a los entornos de no-mercado (Orlitzky et al., 2003). Las prácticas de RSC, agrupadas de manera operativa en programas, permiten ofrecer un escenario ganar-ganar para la organización y su comunidad (Lindgreen y Swaen, 2010). Generan el llamado valor compartido, entendido como “políticas y prácticas operativas que aumentan la competitividad de la compañía a la vez

que promueven las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las que opera” (Porter y Kramer, 2011:6)

Las prácticas de RSC son la implantación de la respuesta social de la empresa mediante la ejecución de sus planteamientos de responsabilidad social y caracterizan el tipo de rol estratégico que la RSC tiene dentro de la organización. En otras palabras, el modo en que las iniciativas de RSC se encuentran integradas en la empresa queda retratado por las prácticas de RSC que desarrollan y los recursos que destinan a programas de RSC concretos (Knudsen, 2013). Estas prácticas manifiestan el comportamiento ético de la empresa y su compromiso con la contribución al desarrollo económico del entorno, la sostenibilidad del medio ambiente y la sociedad en general (Watts y Holme, 1999) y, dependiendo de su transparencia, permite a los grupos de interés evaluar su impacto en el medio social y medioambiental (SER, 2000) generando confianza en la empresa (Barnett, 2007). .

Existen correlaciones entre el grado de desarrollo de las prácticas RSC y otros aspectos de carácter cultural, geográfico o socio-económico. Así los aspectos centrales de la RSC no están desarrollados al mismo nivel en las diferentes regiones del planeta, lo cual afecta a multinacionales presentes en diferentes regiones (Welford, 2005).

### **Diferentes criterios de clasificación**

En general, RSC no hace referencia a una única actividad global de la empresa, sino a un conjunto de actividades (Godfrey y Hatch, 2007). Dentro de este gran conjunto, la empresa debe elegir qué prácticas desarrollar (Lindgreen et al, 2009, en Lindgreen y Swaen, 2010). En ocasiones las fuerzas institucionales como regulaciones, estándares y certificaciones afectan al tipo de iniciativas o prácticas que una empresa decide acometer en materia de RSC (Aguinis y Glavas, 2012). Algunas prácticas empresariales incluso persiguen influir o cambiar las demandas que las instituciones o los grupos de interés imponen a la empresa (Wood, 2010).

Estas prácticas tan variadas se pueden clasificar según diferentes criterios o dimensiones, reforzando la idea de considerar la RSC como un concepto multidimensional (Lindgreen y Swaen, 2010). Considerando que las prácticas de RSC caracterizan la respuesta social de una empresa, las múltiples dimensiones de la RSC (Brammer y Pavelin, 2006) pueden ser en sí mismas un criterio válido para la clasificación

de las prácticas. Para empezar, las prácticas de RSC pueden categorizarse por sus aspectos de responsabilidad o por sus principios estructurales (Park y Levy, 2013), es decir, según las posibles dimensiones principales que definen su naturaleza. Por otro lado, varias disciplinas de gestión empresarial, como la gestión de la calidad, marketing, comunicación, finanzas o gestión de recursos humanos, entre otras, identifican que sus propósitos pueden encajar en los planteamientos de la RSC (van Marrewijk, 2003), lo que supone otro posible criterio para la clasificación de prácticas de RSC podría ser de áreas funcionales o aplicación dentro de la compañía.

Castka et al. (2004) identifican dos dimensiones, interna y externa, que agrupan las líneas de actuación de una empresa en materia de RSC clasificadas según su alcance sea interno o externo a la compañía (ver Tabla 2.14).

Tabla 2.14. Líneas internas/externas de actuación en RSC

Dimensión	Líneas de actuación
Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del capital humano</li> <li>- Entorno de trabajo, salud y seguridad</li> <li>- Gestión de la calidad</li> <li>- Adopción del cambio y la innovación.</li> <li>- Gestión del impacto ambiental y los recursos naturales.</li> <li>- Gestión de finanzas.</li> </ul>
Externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones con grupos de interés</li> <li>- Gobernanza de la corporación</li> <li>- Derechos humanos</li> <li>- Preocupación por el medioambiente global</li> </ul>

Fuente: Castka et al. (2004)

Lee et al. (2013), por su parte, clasifican una serie de prácticas de RSC concretas en tres dimensiones basadas en la percepción de los empleados ante las actividades de RSC de la empresa: medioambiental, filantrópico y ético (ver Tabla 2.15).

Tabla 2.15. Clasificación de prácticas RSC según percepción de empleados

Tipo de prácticas RSC	Ejemplos de prácticas
Filantrópicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolver problemas sociales.</li> <li>- Aportar contribuciones a las comunidades locales.</li> <li>- Destinar recursos a actividades filantrópicas.</li> <li>- Desempeñar un papel en la sociedad que va más allá de la mera generación de beneficios.</li> <li>- Alentar a los empleados a participar en actividades voluntarias.</li> </ul>
Éticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidades sociales para con sus empleados</li> <li>- Programas de capacitación en ética para sus empleados.</li> <li>- Proporcionar información completa y precisa a todos los clientes.</li> <li>- Tener un código de conducta comprensivo</li> </ul>
Medioambientales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer productos respetuosos con el medio ambiente.</li> <li>- Definir una misión relacionada con el medio ambiente.</li> <li>- Realizar esfuerzos para mantener y preservar el medio ambiente.</li> </ul>

Fuente: Lee et al. (2013)

Siltaoja (2006) identifica otro conjunto de dimensiones siguiendo un criterio de motivación e incentivos para la realización de acciones de RSC, generando otra clasificación en la que pueden encajar las prácticas de RSC: (i) Moralidad (base de todas las acciones: reflejo de políticas comunes); (ii) responsabilidad ideológica (promoción de educación y cultura, acciones a favor de la región, creación de una atmósfera positiva y fomento de la ciudadanía corporativa); (iii) responsabilidad económica (beneficios de negocio y estabilidad financiera; (iv) políticas de personal (gestión de los recursos humanos apropiado y apreciado); y (v) responsabilidad ambiental (sistemas y programas para la preservación de la naturaleza)

Existe la posibilidad de combinar diferentes criterios de clasificación generando un nuevo criterio combinado. Por ejemplo, es posible juntar la propuesta de Siltaoja (2006) con la de Cornelius et al. (2008) para diseñar un criterio que cruce las dimensiones identificadas en ambos trabajos (ver tabla 2.16).

Tabla 2.16. Ejemplo de combinación de criterios de clasificación de prácticas de RSC

Tipo de Actividad	Alcance	Etiquetas	Dimensiones
Políticas de no discriminación en el puesto de trabajo	Interno	No discriminación	Responsabilidad ideológica, política de personal
Declaración de igualdad de oportunidades y planes de implementación	Interno	Igualdad de oportunidades	Política de personal
Declaración de horarios de trabajo, límites de horas extra y estructura de salarios justa	Interno	Salario justo	Política de personal, responsabilidad económica
Planes de formación y desarrollo vocacional	Interno	Formación laboral	Políticas de personal
Libertad de asociación, negociación colectiva y procedimiento de gestión de quejas	Interno	Asociación	Responsabilidad ideológica, políticas de personal
Protección de los derechos humanos en el ámbito de la empresa	Interno	Derechos humanos Salud y seguridad	Responsabilidad ideológica
Eficiencia tecnológica y financiera	Interno	Gestión del cambio e innovación Gestión financiera	Responsabilidad económica, Responsabilidad medioambiental
Presentación de informes sobre la actividad RSC y el desarrollo sostenible	Externo	Publicación de información	Responsabilidad ideológica, responsabilidad económica
Procedimientos de negociación en dos vías con grupos de interés	Externo	Compromiso con grupos de interés	Responsabilidad ideológica
Ciudadanía de la organización	Externo	Integración social	Responsabilidad ideológica

Tipo de Actividad	Alcance	Etiquetas	Dimensiones
Apoyo a terceras partes para el desarrollo social o medioambiental	Externo	Terceras partes Gestión de impacto medioambiental	Responsabilidad ideológica
Programa de educación para la promoción de la ciudadanía corporativa	Externo	Educación	Responsabilidad ideológica
Campañas y programas para el crecimiento de acciones de desarrollo social y medioambiental (sostenibilidad)	Externo	Campañas externas Gestión de impacto medioambiental	Responsabilidad medioambiental

Fuente: elaboración propia a partir de Cornelius et al. (2008) y Siltaoja (2006)

Pedersen (2010) en su modelo de responsabilidades de la empresa hacia la sociedad identifica dos dimensiones paralelas fundamentadas cada una en diferentes criterios, pero relacionadas entre sí. La primera se fundamenta en las operaciones internas de la compañía, y la segunda se fundamenta en los grupos de interés y la relación establecida con los mismos. Ambas dimensiones llevarían asociadas prácticas de RSC que permiten hacer operativas las iniciativas planteadas. La primera dimensión se puede interpretar como el resultado de la actividad productiva de la empresa, y formaría parte de la oferta prácticas de RSC que la empresa asocia a su operativa nativa. La segunda dimensión se puede interpretar como las prácticas asociadas a la naturaleza y demanda propias de cada grupo de interés (Ver tabla 2.17). Con esta interpretación del modelo se fusionan planteamientos propuestos tanto por la Teoría de Recursos y Capacidades como por la Teoría de Grupos de Interés.



Tabla 2.17. Modelo de RSC de Pedersen

Dimensión a la Oferta (Operaciones Internas)	Área de actividad	Iniciativas
	Gestión de producto y servicio (Aspecto Económico)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar productos seguros.</li> <li>- Conformidad con requisitos.</li> <li>- Información fiable sobre productos.</li> <li>- Innovación y desarrollo.</li> </ul>
	Gestión de Personas (Aspecto Social)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear y asegurar puestos de trabajo.</li> <li>- Asegurar salud y seguridad.</li> <li>- Ofrecer oportunidades de carrera.</li> <li>- Formación y educación.</li> </ul>
	Gestión de Medioambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimización de la huella ecológica.</li> <li>- Uso eficiente de recursos.</li> <li>- Desarrollo de tecnologías verdes.</li> </ul>
Dimensión a la Demanda (Gestión de Grupos de Interés)	Grupo de Interés	Iniciativas
	Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trato y condiciones decentes.</li> <li>- Igualdad de oportunidades.</li> <li>- Representación sindical/colectiva.</li> <li>- Motivación y autorrealización.</li> </ul>
	Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento voluntario con los requisitos legales.</li> <li>- Colaboración en el diseño de marcos normativos y regulatorios.</li> </ul>
	Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de beneficios razonables.</li> <li>- Comportamiento moral de la empresa adecuado.</li> </ul>
	Comunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo a la educación y actividades locales.</li> <li>- Participación en proyectos filantrópicos.</li> <li>- Respeto y apoyo a las minorías.</li> <li>- Creación y reparto de riqueza.</li> <li>- Apoyo en iniciativas de cambio positivo.</li> </ul>
	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción de las necesidades.</li> </ul>
	Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones comerciales justas (ganar-ganar).</li> <li>- Relaciones estables a largo plazo.</li> <li>- Gestión compartida del conocimiento.</li> </ul>

Fuente: basado en Pedersen (2010)

Un tipo especial de prácticas de RSC es las relacionadas con la gestión y trato con los grupos de interés. Según Greenwood (2007), es *compromiso con grupos de interés* es las prácticas que la organización emprende para involucrar a los grupos de interés de una manera positiva en las actividades de la empresa, que incluyen consulta, comunicación,

diálogo e intercambio. Sus funciones son actuar como mecanismos de control, cooperación, rendición de cuentas, gobernanza, mejora en la confianza, en la justicia o la involucración y participación de los empleados. Estas prácticas pueden abarcar desde un mecanismo de cooperación para beneficio mutuo hasta un mecanismo para el control, disfrazado de prácticas socialmente responsables y se pueden agrupar de acuerdo diferentes posibles perspectivas (ver tabla 2.18). Aunque son consideradas prácticas de RSC, están ausentes en sí mismas de valoración ética, ni positiva ni negativa, ya que dicha valoración depende de los objetivos que la entidad persigue al tratar con los grupos de interés. Por ejemplo, la gestión de eventos de interés público, como parte del compromiso con grupos de interés, puede suponer una vía rentable para responder o cambiar las demandas de las instituciones o los grupos de interés hacia las organizaciones (Wood, 2010).

Tabla 2.18. Prácticas de RSC para la gestión de grupos de interés

Compromiso con Grupos de Interés	Descripción de Objetivos
Responsabilidad / Rendición de cuentas	Aceptación del deber social de la empresa, disminución de la injusticia, participación de grupos de interés en la empresa, establecimiento de mecanismos de cooperación y de rendición de cuentas.
Gestión / Gerencial	Unificación de valores y eliminación de comunicaciones informales, aumento de las preferencias de los empleados por trabajar en la empresa, medición y valoración de intangibles (capital social e intelectual), gestión de respuestas a solicitudes de grupos de interés, aprendizaje de los grupos de interés, legitimación de la empresa, desviación de la crítica.
Control y Manipulación Social	Generación de confianza, mejora en la gestión de la empresa, construcción de reputación en la empresa, control de demandas de los colectivos, transformación del conocimiento implícito en explícito, supresión del instinto moral.

Fuente: (Greenwood, 2007)

Estos ejemplos revisados, sobre diferentes criterios de clasificación de prácticas de RSC son representativos de la ausencia, hasta el momento, de un criterio único al respecto. En cada circunstancia, y de acuerdo a la perspectiva elegida, diferentes autores

optan por criterios diferentes basados en fundamentaciones teóricas o prácticas acordes a su objeto de investigación.

### **Propuesta de definición de prácticas de responsabilidad social**

Utilizando como referencia el modelo de rendimiento social corporativo de Wood (2010) y valorando la relación existente entre las prácticas de RSC como componente fundamental de la respuesta social de una empresa y el impacto generado por la empresa y sus resultados sociales, se propone la siguiente definición de prácticas de RSC para su consideración en la presente investigación:

Las prácticas de responsabilidad social corporativa son elementos observables y medibles dentro del esquema estructural de la RSC relacionados con la aplicación ejecutiva de sus principios sociales. Permiten a la empresa identificar, promulgar y evaluar responsabilidades; afrontar y gestionar deberes concretos; definir y perfeccionar procesos; y evaluar resultados e impactos generados en individuos, grupos de interés, sociedad y la propia empresa, determinando en su conjunto el grado de definición, intensidad y efectividad de su respuesta social.

Para el diseño de la propuesta de investigación de optará por considerar que las prácticas de responsabilidad social corporativa no incluyen la dimensión relacionada con medioambiente, ya que ésta última goza de atención específica en los siguientes apartados.

#### **2.3.6 Concepto de Responsabilidad Medioambiental Corporativa**

El modelo industrial clásico asociado a las empresas ha venido históricamente acompañado de un deterioro medioambiental. La concienciación sobre ciertos problemas globales como el cambio climático, el agotamiento de los recursos naturales o el deterioro de entorno naturales ha provocado que el componente medioambiental de la CSR haya cobrado protagonismo en los negocios (Auld et al., 2008; Park y Levy, 2014). La problemática surgida respecto a los asuntos de sostenibilidad medioambiental, así como

la actuación de grupos de interés como gobiernos, consumidores o comunidades locales han forzado a las empresas a reconocer la importancia de lo medioambiental y a modificar su agenda de actuación para convertirse en organizaciones medioambientalmente responsables (Setthasakko, 2009).

La responsabilidad medioambiental corporativa (RMC) se focaliza en las actividades empresariales, tanto restrictivas como preventivas, que limitan en efecto adverso de las actividades empresariales en el medioambiente (Rahman y Post, 2012). Debido a que todas las actividades que realiza la empresa afectan de algún modo al medioambiente, se puede decir que están en todo caso incluidas dentro del marco de gestión ambiental que la empresa desee desarrollar (Waddock, 2004).

En enfoque de la RMC pasó en el periodo entre 1960 y 1978 por la reducción del efecto medioambiental de las prácticas económicas de las empresas; posteriormente desde 1980 hasta 1999 por otro relacionado con un consumo sostenible de los recursos naturales y una producción “verde”; y actualmente está orientado a su inclusión dentro de las prácticas de responsabilidad social, junto con el buen gobierno corporativo, como parte de la relación de la empresa con los grupos de interés (Ganescu y Dindire, 2014).

La RMC está relacionada con el deber de la empresa de hacerse cargo de las implicaciones medioambientales de sus operaciones, productos, servicios e instalaciones; eliminar los desechos y la emisión de los mismos; maximizar la eficiencia y productividad de sus recursos; y minimizar prácticas que pudieran afectar negativamente al uso de los recursos (del país) por futuras generaciones (Mazurkiewicz, 2004). Así, la RMC se puede definir como la agenda medioambiental de la empresa y sus resultados, reduciendo impactos negativos en el medio ambiente e incrementando los positivos (Post et al., 2011). Para referirse al concepto de RMC algunos autores utilizan el término ecológico, como es el caso de *respuesta ecológica* (Bansal y Roth, 2000).

### **Grupos de interés medioambiental**

La RMC tiene asociado el concepto de grupos de interés medioambiental (o *environmental stakeholders*), que son aquellos grupos de interés que reclaman de las empresas compromisos específicos con el medioambiente, actuando en representación del conjunto de la sociedad, pero con un rol dominante como demandantes de responsabilidad medioambiental (Rahman y Post, 2012). Los grupos de interés

medioambiental son, como es habitual, personas o colectivos de personas, sin embargo, algunos autores identifican como grupo de interés al *medio natural no humano* en sí mismo, argumentando que el medio natural es un “componente vital del entorno de la empresa” que podría no estar representado convenientemente por grupos de interés de naturaleza humana (Starik, 1995:207).

A este tipo de grupos de interés se les aplica criterios de clasificación, priorización y gestión similares a los analizados para el caso de la RSC general, y forman parte del total del ecosistema de grupos de interés relacionados con la organización. Exigen a las empresas la comunicación de datos claros y objetivos para valorar de manera real y efectiva su grado de compromiso con el medioambiente (Clarkson et al., 2008). Estos datos en concreto deben estar aislados de otros para permitir evaluar de manera tangible la actuación particular de las empresas en cuestiones de costes y beneficios medioambientales sin perderse en información agregada de tipo global (Godfrey y Hatch, 2007).

### **Relación entre RSC y RMC**

Algunos autores consideran que la relación entre las dimensiones social y medioambiental de la responsabilidad corporativa no es de paralelismo, sino que una de las dos incluye o complementa a la otra. Existe una perspectiva según la cual, la dimensión medioambiental cobra mayor importancia, estando la dimensión social relegada a la primera. En este caso, se corresponde con un enfoque de la actividad empresarial llamado *eco-centrismo*, en el que personas y todos sus sistemas están integrados como partes de la naturaleza, y las actuaciones de las personas deben estudiarse en relación con el entorno natural (Bansal y Roth, 2000:733). Este enfoque eco-céntrico se aproxima al que existe en los conceptos de sostenibilidad corporativa, en el que el componente social es una dimensión paralela pero no principal, frente al componente medioambiental (Gladwin et al., 1995; Montiel, 2008), pudiendo también presentar un sistema de dimensiones anidadas, en las que la dimensión económica está integrada en la dimensión social, y ésta a su vez se encuentra dentro de la dimensión medioambiental (Starik y Rands, 1995; Cai et al., 2016). El enfoque de sostenibilidad corporativa, al igual que otros enfoques de RSC derivados de desarrollo sostenible, expanden el ámbito de actuación medioambiental para incluir la dimensión social como

inseparable para la consecución los objetivos en el largo plazo (Watts y Holme, 2000). En estos casos, cuando se habla de sostenibilidad corporativa, la responsabilidad social corporativa se refiere específicamente al ámbito de las personas y las organizaciones (van Marrewijk, 2003). Según otra opción, las dimensiones sociales y económico se estarían relacionadas entre sí al mismo nivel, y ambas se encontrarían incluidas dentro de una dimensión mayor, que es la esfera ecológica (Waddock, 2004).

Algunos autores, para referirse al componente medioambiental de la RSC, utilizan el término *responsabilidad social corporativa medioambiental* (Mazurkiewicz, 2004; Guenther et al., 2006; Lyon y Maxwell, 2008; Post et al., 2011; Rahman y Post, 2012). En este caso la dimensión de medioambiente está considerada una parte importante y específica englobada dentro de un concepto mayor de responsabilidad social (Willums, 1999, en Orlitzky et al., 2003; Lynes y Andrachuk, 2008; Montiel, 2008; Post et al., 2011) restringida a la manera en que las empresas y su industria se relacionan con el entorno natural (Nicholls y Kang, 2012). Ocurre que mientras para el caso de sostenibilidad medioambiental y sostenibilidad corporativa se considera medioambiente como elemento central de las ideas, por otro lado, cuando se desarrolla en concepto de RSC, medioambiente es una dimensión más, no principal del constructo, junto con otros conceptos como derechos humanos, derechos de los trabajadores o relaciones con la comunidad y los proveedores (Watts y Holme, 2000).

En general, cuando se tiene en consideración en enfoque de la responsabilidad social de la empresa, la corriente más habitual es considerar que la RMC es una parte o dimensión integral y muy importante de la RSC (Bansal y Roth, 2000; Guenther et al., 2006; Aguilera et al., 2007; Gunningham, 2009; Post et al., 2011; Holtbrugge y Dogl, 2012; Park y Levy, 2014; Kim et al., 2015; Cai et al., 2016) y que al hablar de la RSC se habla implícitamente de sus componentes sociales y medioambientales (Castka et al., 2004) o de *dos tipos de RSC* (Baughn et al., 2007). Esta idea se resume en la definición de RSC ofrecida por la Comisión Europea (European Commission, 2001:6), según la cual la RSC es “un concepto por el cual las empresas integran las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en su interacción con sus grupos de interés de manera voluntaria”. En esta línea argumentativa, por ejemplo, Guenther et al. (2006) especifican que la rendición de cuentas de las empresas en materia de responsabilidad medioambiental forma parte del conjunto de comunicaciones de la

empresa referidas a su actividad socialmente responsable. Hopkins (2003) refuerza la relación de dependencia de la RMC respecto a la RSC indicando que la responsabilidad económica y la medioambiental están ambas dentro de la dimensión social. Por su parte, Dahlsrud (2008) aporta datos cuantitativos e indica que el 58% de las publicaciones consultadas y que definen el concepto de RSC incluyen la dimensión medioambiental como parte del concepto general en la definición. Considerando este dato la responsabilidad medioambiental se podría utilizar como proxy para el estudio de fenómenos relacionados con la RSC (Orlitzky et al., 2003).

Uno de los motivos para la consideración de la RMC como parte de la RSC es una interpretación amplia de que la empresa, como agente social, puede asumir una serie de responsabilidades con el medio ambiente, tal y como ocurre con un ciudadano, y que de los resultados de su actitud se beneficiará de manera general la sociedad al completo. El medio natural es considerado como uno más de los grupos de interés sobre los que la empresa debe rendir cuentas (Lynes y Andrachuk, 2008). Otro enfoque consiste en considerar que la RSC presenta un enfoque antropocéntrico, es decir, que coloca las dimensiones sociales y económicas como piedra angular del concepto (la responsabilidad económica también se considera de tipo social) asignándole a la de medioambiental un valor utilitario o *valor de uso* para el conjunto (Montiel, 2008).

### Definiciones de RMC

Una vez revisado el espacio que ocupa la RMC respecto a la dimensión social de la responsabilidad corporativa se puede proceder a evaluar una serie de definiciones aportadas por diferentes autores sobre este concepto (ver Tabla 2.19).

Tabla 2.19. Definiciones y concepto de responsabilidad medioambiental corporativa

Autor/es	Concepto de RMC
Bansal y Roth (2000:728)	“Responsabilidad ecológica es una motivación que emana de la preocupación que una empresa tiene por sus obligaciones y valores sociales.”

Autor/es	Concepto de RMC
Mazurkiewicz (2004:2)	“...el aspecto medioambiental de la RSC se define como el deber de las empresas de tratar sus implicaciones medioambientales en operaciones, productos e instalaciones; eliminando residuos y emisiones; maximizando la eficiencia y productividad de sus recursos; y minimizando las prácticas que podrían afectar de manera adversa el aprovechamiento de los recursos de la región por futuras generaciones.”
Lyon y Maxwell (2008)	Se define la RSC medioambiental como acciones <i>amigables</i> con el medioambiente, no requeridas por la ley, así como acciones que van más allá del simple cumplimiento de la misma, la provisión privada de bienes públicos o la internalización voluntaria de las externalidades.
Gunningham (2009:215)	“RMC será definido como prácticas que benefician el medioambiente (o mitigan el impacto adverso del negocio en el medio ambiente) más allá de lo que las empresas están legalmente obligadas a hacer”
Post et al. (2011:191)	“Plan y rendimiento de la empresa en relación a reducir el impacto negativo e incrementar el impacto positivo de sus resultados ambientales.”
Rahman y Post (2012:307)	“La RSC medioambiental se focaliza en las actividades específicas de la empresa, tanto de conformidad como preventivas, que limitan el impacto medioambiental de esas empresas.”
Cai y He (2014)	Empresa medioambientalmente responsable es aquella que (según los criterios del estudio KLD STATS) no presenta ninguna incidencia o controversia de tipo medioambiental y muestra compromiso o proactividad en el desarrollo de actividades a favor del medio ambiente.

Fuente: elaboración propia

En general, el concepto de RMC se aplica a empresas que voluntariamente integran cuestiones medioambientales en sus operaciones de negocio y sus interacciones con los grupos de interés, contribuyendo a un desarrollo sostenible a través de la búsqueda de un equilibrio entre impacto medioambiental y los perjuicios en los rendimientos económicos (Rahman y Post, 2012, interpretando a Williamson et al., 2006:317).



Al igual que se vio para la RSC de manera global, la empresa puede elegir entre desarrollar estrategias medioambientales de manera reactiva o proactiva (Aragón-Correa, 1998; Montabon et al., 2007). La primera opción encaja en los planteamientos de la Teoría Institucional, e implica que la empresa busca legitimidad de actuación cumpliendo con las exigencias de las regulaciones y otros grupos de interés, como asociaciones del sector, ONG, competidores y otros. La segunda opción implica que la empresa actúa de manera voluntaria buscando activamente la manera de reducir el impacto sobre el entorno natural, lo que obliga a la empresa a innovar en sus procesos y productos (Sharma, 2000). Ambas opciones podrían encajar en un planteamiento de responsabilidad medioambiental de tipo instrumental si la motivación de la empresa para su implementación es optar a beneficios debidos a la propia actuación responsable. Por el contrario, la empresa tiene la posibilidad de identificarse con un enfoque normativo si considera la existencia de un componente ético como motivación para su actuación. Pedersen (2010) señala que la distancia entre los extremos “no dañar”, que se asemeja a una posición reactiva que permita cumplir con los mínimos establecidos, y “fuerza o efecto positivo”, que se asemeja a una inversión proactiva de recursos para crear valor, es un continuo de valores en el que la empresa debe posicionarse.

### **Multi-dimensionalidad de la RMC**

Al igual que ocurre con la RSC, Rahman y Post (2012) indican que la RMC es un concepto multidimensional que permite una amplia variedad de posibles interpretaciones y, por lo tanto, dificultades en su medición. Estos autores exponen que, en general, la medición del rendimiento medioambiental corporativo se organiza alrededor de seis dimensiones principales que son: gobernanza, credibilidad, rendimiento/resultados medioambientales, visión y estrategia medioambiental, gasto en medioambiente e iniciativas medioambientales internas; pero ellos mismos proponen reducir estas dimensiones a tres: gobernanza, credibilidad y rendimiento medioambiental (ver Tabla 2.20). Las diferentes dimensiones pueden agrupar diferentes tipos de actuación de las empresas, e influir en el tipo de medición del impacto medioambiental o rendimiento medioambiental corporativo (Ilinitch et al., 1998).

Tabla 2.20. Multi-dimensionalidad de la RMC

Autores	Relación de dimensiones
Ilinitich et al. (1998)	Cinco dimensiones: sistemas organizacionales, relaciones con grupos de interés, impacto medioambiental, cumplimiento de las regulaciones e imagen pública.
Jose y Lee (2007)	Siete dimensiones: planificación medioambiental, compromiso de la alta dirección, estructuras medioambientales, actividades de liderazgo medioambiental, control medioambiental, comunicaciones sobre actividades y resultados y auditorias y certificaciones externas.
Clarkson et al. (2008)	Siete dimensiones: fuertes (sistemas de gobernanza y gestión, credibilidad, rendimiento medioambiental, gasto en medioambiente) y débiles (presencia en visión y estrategia, perfil medioambiental en la industria e iniciativas medioambientales).
Rahman y Post (2012)	Seis dimensiones: gobernanza, credibilidad, rendimiento/resultados medioambientales, visión y estrategia medioambiental, gasto en medioambiente e iniciativas medioambientales internas.
	Tres dimensiones: gobernanza, credibilidad y rendimiento medioambiental.

Fuente: Rahman y Post (2012)

### Conceptos relacionados con RMC

El concepto de RMC tiene una serie de similitudes en estructura y composición con el de RSC, mostrando evidencias de la relación estrecha existente entre ambas, a través de sus dimensiones y componentes. Por ejemplo, el concepto de ciudadanía medioambiental corporativa, que abarca “el estudio de la interacción entre el medioambiente y las corporaciones”, puede definirse como “todas las precauciones y políticas que las empresas necesitan para reducir los riesgos a que exponen al medioambiente” (Küskü, 2007:75).

De manera análoga a como ocurre en RSC con el concepto de respuesta social, la *respuesta medioambiental o ecológica corporativa* en RMC se define como “un conjunto de iniciativas corporativas que pretenden mitigar el impacto de una empresa en el medio natural” (Bansal y Roth, 2000:717). La respuesta medioambiental está muy relacionada con la naturaleza e intensidad de las prácticas de medioambiente de la empresa.

*Rendimiento medioambiental*, o rendimiento medioambiental corporativo, significa el comportamiento de la empresa hacia el medio natural y los resultados o impactos que la gestión empresarial tienen sobre el mismo (Bhattacharyya y Cummings, 2015), utilizado por numerosos autores en sus trabajos de investigación (Hussain, 1999; Bhattacharyya y Cummings, 2015; Escrig-Olmedo et al., 2017). A medida que la protección medioambiental cobra protagonismo, el rendimiento medioambiental es una faceta de la RMC se vuelve objeto de interés entre académicos y profesionales, y en paralelo entre mercados y la comunidad en general: consumidores, accionistas, reguladores, inversores, grupos ecologistas y público en general, entre otros (Ilinitich et al., 1998; Bhattacharyya y Cummings, 2015).

El impacto medioambiental de la empresa es el resultado de prácticas que afectan de manera directa a la naturaleza (por ejemplo en cuestiones operacionales de diseño, manufactura o marketing), pero, para algunos autores, también de prácticas sociales como la gestión humana en la empresa o la responsabilidad hacia las comunidades o el público en general), lo que difumina las diferencias entre uno y otro y refuerza la propuesta de la existencia de conceptos que los relacionan entre sí, como puede ser el desarrollo sostenible (Etzion, 2007). Según este planteamiento, el rendimiento social corporativo podría llegar a ser considerado una de las dimensiones integrantes de la RMC (Rahman y Post, 2012). En sentido contrario, Ilinitich et al. (1998) proponen, basándose en el trabajo previo de Wood (1991), que el rendimiento medioambiental corporativo es un componente del rendimiento social corporativo de la compañía. Ambos conceptos tienen presencia y mecanismos similares, de manera que algunos estudios, como se dijo anteriormente, utilizan el rendimiento medioambiental corporativo como variable representativa de RSC, es decir, el componente medioambiental sería parte del conjunto de la RSC (Orlitzky et al., 2003).

El rendimiento medioambiental está relacionado, al igual que ocurre con la RSC y de acuerdo a los postulados de la Teoría Institucional, con la obtención de legitimidad desde los grupos de interés. Esta legitimidad se analiza de manera general como “hacer lo correcto” hacia el medioambiente, lo que le confiere un enfoque moral (Bhattacharyya y Cummings, 2015). Medioambiente tiene una consideración de carácter absoluto, es decir, que se puede analizar como una escala discreta con los valores de perjudica, no perjudica o beneficia al medio natural. Aunque ciertos grupos e interés puedan valorar

positivamente la actividad de una empresa, como por ejemplo una comunidad cuyos miembros trabajan en una factoría local, si esta empresa generara un perjuicio al medioambiente, la evaluación moral medioambiental por parte del conjunto de grupos de interés sería desfavorable.

Interpretando el planteamiento de Marshall y Toffel (2005:674) sobre la triple línea base, la actividad estratégica medioambiental de una compañía y su actividad diaria se puede agrupar en tres dimensiones con alto impacto en la sociedad, dos de las cuales se relacionan directamente con el medioambiente: en primer lugar la llamada *eco-eficiencia*, que consiste en la optimización de objetivos económicos y medioambientales (derivada económica) y en segundo lugar la *justicia medioambiental*, relacionada con el respeto a la protección medioambiental a la par que a las personas (derivada medioambiental). Eco-eficiencia se define como “concepto según el cual mejorar la forma en que se utilizan los recursos puede reducir los daños ambientales y reducir costos” (European Commission, 2001:24).

### 2.3.7 Prácticas de responsabilidad medioambiental corporativa

Los planteamientos de la empresa en cuestión de gestión orientada a RMC quedan en evidencia al trasladarlos a actividades o prácticas concretas, permitiendo a grupos de interés (y académicos) valorar en mayor medida el compromiso real de la empresa y los resultados de dichos planteamientos (Rahman y Post, 2012). En general, las características asociadas a la actuación o respuesta medioambiental de la empresa retratan su posicionamiento en materia de medioambiente y trasladan los planteamientos medioambientales, del plano de lo ideal (lo que debería hacer) a la práctica (lo que realmente están realizando) para reducir su impacto ecológico (Bansal y Roth, 2000). En relación a la actuación de la empresa en material de responsabilidad medioambiental, se hablaría de *prácticas de responsabilidad medioambiental corporativa*, o, según otros autores, de prácticas de responsabilidad social medioambiental corporativa (en ambos casos el atributo *corporativo a veces* se obvia).

Como se ha visto anteriormente, la RSC no hace referencia a una actividad global sino a un conjunto de actividades (Godfrey y Hatch, 2007) que se pueden agrupar y organizar de acuerdo a diferentes criterios o dimensiones (Lindgreen y Swaen, 2010). Aunque

algunos estudios contemplan la existencia de prácticas de RCS sin que incluyan prácticas medioambientales, lo que se puede calificar como un uso *corto* o *estrecho* del concepto social (Orlitzky et al., 2003), en la mayoría de los casos, las prácticas de responsabilidad medioambiental se corresponden con aquellas actividades que conforman la dimensión de RSC correspondiente a la responsabilidad medioambiental. Esto permite definir la RMC específicamente como las acciones respetuosas con el medioambiente cuyos objetivos van más allá del simple cumplimiento de las regulaciones existentes, aportando de manera discrecional bienestar público o internalizando las externalidades negativas generadas (Lyon y Maxwell, 2008). Algunos autores, para referirse a responsabilidad medioambiental de las empresas, directamente atienden a sus aspectos de comportamiento en términos que implican actuación, como *comportamiento ético medioambiental* o *acciones moralmente aceptables* (Onkila, 2009:285). Como consecuencia de esto, y al igual que ocurre a nivel de RSC, existe una relación directa entre las prácticas de RMC y el concepto de *respuesta social medioambiental* (Bansal y Roth, 2000).

Las prácticas de responsabilidad social y las de responsabilidad medioambiental pueden, en la práctica, operar por separado. Muchas empresas en sus comunicaciones y rendición de cuentas, a accionistas y otros grupos de interés, sobre prácticas de responsabilidad corporativa, diferencian la información referida a la responsabilidad social de aquella referida a las prácticas de responsabilidad medioambiental (Coupland, 2006). También, organizativamente, las empresas pueden asignar las funciones de responsabilidad social y de responsabilidad medioambiental a áreas o departamentos diferentes, en los casos en que, por ejemplo, medioambiente se centre en la búsqueda de eficiencias operativas en consumo de energía y recursos naturales, lo cual tiene una dependencia importante de labores de ingeniería de producto y procesos, y que social se centre labores de comunicación y relaciones con grupos de interés (González-Masip, 2016).

La estrategia medioambiental de una empresa se refiere a “un patrón de actuación en el tiempo que intenta gestionar la relación entre el negocio y el entorno natural” (Sharma, 2000:682). Las prácticas de responsabilidad medioambiental corporativa de nivel estratégico son aquellas estrategias medioambientales que se diseñan al amparo de un marco de responsabilidad corporativa, atendiendo a las exigencias y necesidades de los

grupos de interés. El compromiso de la empresa con el medio ambiente incluye definir variables relacionadas con la estrategia medioambiental global de la empresa, y adoptar medidas voluntarias de carácter medioambiental como el uso de sistemas de gestión medioambiental tipo ISO 14001 (Christmann, 2004) que puedan ser verificados y auditados (Montabon et al., 2007). Una estrategia corporativa orientada a RMC puede incluir, de manera voluntaria y relacionadas con medioambiente, actuaciones como definición de políticas de gobierno, planificación, organismos y estructuras; apoyo de la gerencia a la institucionalización de medidas medioambientales; actividades de liderazgo; control medioambiental; validaciones o certificaciones externas de los procesos y programas instaurados; métodos de formación, divulgación y comunicación (Jose y Lee, 2007). Otras iniciativas medioambientales incluyen cambios en los productos, procesos y políticas, como reducción del gasto energético y generación de residuos, utilizando fuentes renovables, (Bansal y Roth, 2000:717), reciclado, re-manufactura, diseño ambiental, vigilancia de la cuestión medioambiental en los mercados (Montabon et al., 2007), e implementación un sistema de gestión medioambiental que permitan alcanzar los objetivos regulatorios y voluntarios previstos (Matthews et al., 2004). Prácticas como reducción de gasto energético y de uso de materias primas redundan en un ahorro de costes y en procesos sistemáticos de innovación (Montabon et al., 2007) obteniendo resultados orientados a la *eco-eficiencia* (European Commission, 2001). Las prácticas de responsabilidad medioambiental deben adaptarse a las circunstancias propias del sector y tipo de actividad en que opera la empresa en cuestión (Nicholls y Kang, 2012).

### **Clasificación de prácticas de responsabilidad medioambiental**

Las prácticas de responsabilidad medioambiental corporativa se agrupan de acuerdo a niveles de análisis (Starik y Rands, 1995) o dimensiones (Bansal y Roth, 2000) de la RMC, o los conceptos que considera equivalentes cada autor. Algunos criterios son aplicables a prácticas de responsabilidad social en general. Por ejemplo, se pueden dividir en iniciativas de tipo reactivo, que consisten en cumplir con los cambios en las regulaciones y minimizar el coste de dicho cumplimiento; o de tipo proactivo, mediante las cuales las empresas se anticipan al impacto medioambiental de sus operaciones, se adelantan a las exigencias de las regulaciones en materia de contaminación y residuos y aplican medidas de gestión de la calidad medioambiental (Berry y Rondinelli, 1998). Las

prácticas proactivas incluyen adoptar prácticas de gestión de grupos de interés (Berry y Rondinelli, 1998).

Algunos tipos de clasificación tienen un enfoque específico medioambiental. Por ejemplo, un criterio puede consistir en dividir las prácticas medioambientales en dos bloques, por un lado, aquellas aplicables al final del proceso de producción (llamadas *end-of-the-pipe*), que pretenden minimizar el impacto después de que este se produzca; y por otro lado las que pretenden minimizar el impacto medioambiental antes de que se produzca, como la reducción de gasto energético o de uso de materias primas (Montabon et al., 2007). Este segundo tipo de prácticas deriva, de manera general, en innovaciones beneficiosas para la empresa (Wagner et al., 2002).

Starik y Rands (1995) identifican cinco niveles de agrupación de iniciativas de las empresas con perfil medioambientalmente sostenible según el ámbito de afectación de las prácticas (ver tabla 2.21). Estos niveles son el ecológico (entorno natural), por ejemplo la reducción de basura; personas (como individuos o grupos de interés), como la formación medioambiental para empleados; organización (a nivel de empresa y sus relaciones con iguales), como la elección de socios medioambientalmente comprometidos; político-económico (relaciones con el marco regulatorio y económico), como la participación activa en la creación de legislación pro-ambiental; y socio-cultural (relaciones con el entorno social y sus agentes), como la realización de actividades para promover valores ambientales en la sociedad.

Tabla 2.21. Clasificación de prácticas medioambientales según Starik y Rands (1995)

Nivel	Prácticas RMC
Ecológico (entorno natural)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilización de recursos naturales a un ritmo sostenible.</li> <li>- Diseño de procesos para maximizar la conservación de la naturaleza y minimizar la generación de contaminación y residuos.</li> <li>- Desarrollo de bienes y servicios para un uso sostenible y posterior reciclaje.</li> <li>- Generación de resultados asimilables por el medio ambiente, con impacto ecológico positivo o neutral.</li> <li>- Generar mecanismos para interpretar y responder a manifestaciones naturales negativas.</li> <li>- Promoción de valores de protección, sensibilidad y rendimiento medioambiental.</li> <li>- Desarrollo de principios, estrategias y prácticas para la viabilidad del ecosistema.</li> </ul>

Personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusión de consideraciones de sostenibilidad en el diseño de los puestos de trabajo, así como en la selección y la formación.</li> <li>- Apoyo a empleados para el desarrollo de un perfil de actuación responsable e innovador.</li> <li>- Creación de una cultura empresarial que promueva la iniciativa medioambiental entre las personas.</li> </ul>
Organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de relaciones con entidades medioambientalmente responsables.</li> <li>- Realización de prácticas de gestión de conflictos.</li> <li>- Participación en la industria dentro de la cadena de reutilización de materiales, energía y residuos generados por otras entidades.</li> <li>- Reserva de recursos para la cooperación inter-organizacional para asuntos medioambientales.</li> </ul>
Político-Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo a la legislación pro-sostenibilidad.</li> <li>- Promoción de incentivos económicos a las prácticas medioambientales.</li> <li>- Promoción de medidas de penalización económica por actividades no sostenibles.</li> <li>- Apoyo y participación en las organizaciones que promueven políticas de regulación y programas de autorregulación.</li> <li>- Oposición activa a políticas y programas anti-sostenibilidad.</li> </ul>
Socio-Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Involucración con instituciones sociales para promover valores de sostenibilidad.</li> <li>- Involucración en instituciones de formación medioambiental</li> <li>- Provisión de información medioambiental a los medios.</li> <li>- Difusión de información sobre sostenibilidad a diversos grupos de interés.</li> <li>- Promoción de valores medioambientales de respeto de la naturaleza entre miembros en la organización de aplicación externa a la empresa.</li> </ul>

Fuente: basado en Starik y Rands (1995)

Las dimensiones que identifican Bansal y Roth (2000) permiten clasificar lo que llaman *prácticas ecológicamente responsables* de acuerdo al criterio de la motivación de las empresas para acometer prácticas medioambientales. Estas motivaciones son competitividad, legitimidad y responsabilidad medioambiental (ver tabla 2.22).

Tabla 2.22. Prácticas ecológicamente responsables según Bansal y Roth (2000)

Dimensión	Tipo de respuesta	Prácticas
Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora de procesos</li> <li>- Marketing verde</li> <li>- Productos verdes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de energía y residuos.</li> <li>- Optimización de uso de materias primas.</li> <li>- Certificaciones medioambientales orientadas al mercado.</li> <li>- Innovación y reingeniería.</li> <li>- Desarrollo de eco-productos.</li> </ul>



Dimensión	Tipo de respuesta	Prácticas
Legitimidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento con la regulación.</li> <li>- Colaboraciones con grupos de interés medioambientales.</li> <li>- Gestión del impacto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento con la legislación.</li> <li>- Creación de comités medioambientales.</li> <li>- Figuras directivas de gestión medioambiental</li> <li>- Control del impacto medioambiental.</li> <li>- Asesoramiento medioambiental interno.</li> <li>- Buen gobierno corporativo.</li> <li>- Colaboraciones con la comunidad y su representación.</li> <li>- Auditorías medioambientales.</li> <li>- Diseño de sistemas de respuesta a emergencias.</li> <li>- Alineamiento de la compañía con defensores del medioambiente.</li> <li>- Formación de personal.</li> </ul>
Responsabilidad Medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donaciones a causas medioambientales.</li> <li>- Iniciativas no publicitadas</li> <li>- Análisis del ciclo de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recuperación de espacios previamente explotados.</li> <li>- Producción de productos ecológicos, aunque resulten menos rentables</li> <li>- Donaciones a grupos de interés medioambientales u otros grupos sociales de la comunidad.</li> <li>- Uso de materiales reciclados</li> <li>- Sustitución de bienes de equipo o producción por otros más ecológicos.</li> <li>- Reciclado de desechos de oficina.</li> </ul>

Fuente: basado en Bansal y Roth (2000)

Las prácticas de RSM se pueden clasificar de acuerdo al nivel de alcance y potencial dentro de la organización. Aquellas iniciativas medioambientales de una empresa dirigidas a proceso afectan a los procesos y a los materiales utilizados en la producción, y aquellas dirigidas a producto se manifiestan cuando la empresa crea nuevos bienes o servicios ecológicos o cuando reduce el impacto medioambiental de los actuales bienes o servicios (Gilley et al., 2000). De acuerdo a Rahman y Post (2012), las prácticas se pueden dividir en estratégicas (externas, de alto nivel en alcance, incluyen objetivos, planes y políticas, y atienden a las demandas de los grupos de interés), tácticas (nivel intermedio, tanto internas como externas) y operativas (prácticas internas y de bajo nivel en alcance). Shrivastava (1995) identifica estrategias medioambientales dentro de una misma empresa a nivel corporativo y a nivel de negocio. Starik y Rands (1995) identifican también varios niveles: el nivel de empresa, que marca la relación de la entidad con su entorno a alto nivel político, social, económico y cultural, el nivel corporativo, que abarca

varios negocios y marca la relación con socios, inversores y proveedores, el nivel de negocio, que atiende a necesidades de mercados o clientes, y a nivel funcional que abarca departamento, equipos e individuos. Este último nivel determinaría, por ejemplo, el uso de energías renovables o ciertos materiales más ecológicos. Aragón-Correa (1998), por su parte, clasifica las estrategias medioambientales en nivel corporativo, nivel de negocio, nivel funcional y nivel operaciones. Montabon et al. (2007) también clasifican las prácticas medioambientales en estratégicas, tácticas y operativas (ver tabla 2.23), siendo las primeras conjuntos de objetivos, planes y políticas establecidos por la alta dirección y que reflejan la postura de la empresa en cuestiones medioambientales hacia entidades externas y grupos de interés; las tácticas las que afectan a áreas funcionales en su conjunto y tienen influencia externa; y las operativas generalmente de carácter interno y estarían relacionadas con la producción o prestación del servicio.

Las prácticas de responsabilidad medioambiental corporativa de nivel estratégico pueden incluir el desarrollo de eco-innovaciones, promover la participación de empleados en actividades medioambientales (como ciertos voluntariados), la utilización de tecnologías o productos *verdes* y la moderación en el uso de recursos en los procesos de producción (Turban y Greening, 1997; Sharma, 2000; Dögl y Holtbrügge, 2014).

Tabla 2.23. Niveles y prácticas medioambientales según Montabon et al. (2007)

Tipo	Prácticas de RMC	Descripción
Operativas	Reciclado	
	Reducción proactiva de deshechos y polución	
	Reducción reactiva de deshechos y polución	
	Reingeniería de productos/servicios	Rediseño
	Sustitución de materiales/partes conflictivos	Cambios en composición
	Consumo interno	Residuos internos
	Empaquetado	
	Asesoramiento por expertos	Escalado o externalizado de cuestiones de difícil resolución

Tipo	Prácticas de RMC	Descripción
	Reutilización de residuos (como materia prima)	
	Utilización de fuentes de energía limpia	Uso de fuentes renovables Uso de fuentes de energía alternativa.
	Eficiencia energética	
	Seguro ambiental	Limpieza y recuperación de entornos naturales afectados
	Gasto en iniciativas medioambientales	
	Gestión de información medioambiental	Estudios de datos y costes generados
	Incentivos a las propuestas de mejora	Fomento de generación de ideas
Tácticas	Gestión de la cadena de suministro (proveedores)	Criterios de selección
	Involucración de proveedores	En etapas tempranas del diseño de productos
	Estándares medioambientales para proveedores	
	Auditoría medioambiental para proveedores	
	Reconocimiento/refuerzo de actuación de proveedores	Premios por buenas prácticas
	Participación en programas medioambientales	Propuestas de organismos especializados
	Gestión del ciclo de vida del producto	Análisis con enfoque medioambiental
	Desarrollo e innovación de producto	Investigación y desarrollo, transferencia tecnológica, ...
	Diseño eficiente de productos	Mejora de proceso y producto orientado a medioambiente
	Objetivos de diseño medioambientales específicos	Mejoras en aspectos específicos
	Análisis de riesgo medioambiental	Evaluaciones previas
	Sistemas de gestión medioambiental (SGM/EMS)	Requisitos ISO 14000

Tipo	Prácticas de RMC	Descripción
	Marketing medioambiental	Estrategias y mensajes medioambientales
	Comunicación con grupos de interés	Impacto medioambiental, esfuerzos, actividades de la empresa...
Estratégicas	Estrategias a largo plazo	Planes a 10, 20 años. Desarrollo sostenible.
	Políticas y procedimientos corporativos	Orientados a medioambiente
	Establecimiento de misión medioambiental	Prioridades en la empresa, misión visión, liderazgo
	Programas de empleados	Educación y formación.
	Departamento/equipos de medioambiente	Específicos
	Vigilancia del mercado por asuntos medioambientales	Identificación de nuevos materiales, materias primas, procedimientos...
	Alianzas estratégicas	Para alcanzar objetivos conjuntamente

Fuente: Montabon et al. (2007), Sharma (2000) y Aragón-Correa (1998)

### Propuesta de definición de prácticas de responsabilidad medioambiental

Utilizando como referencia el modelo esquemático propuesto para la definición de prácticas de responsabilidad social por su similitud estructural, delimitando el campo de actuación de las prácticas de responsabilidad medioambiental a lo relacionado con medioambiente y los grupos de interés medioambiental, y valorando la naturaleza las prácticas de RMC como componente fundamental de la respuesta medioambiental de una empresa y el impacto medioambiental generado por la misma, se propone la siguiente definición de prácticas de responsabilidad medioambiental para su consideración en la presente investigación:

Las prácticas de responsabilidad medioambiental corporativa son un subconjunto del total de prácticas de responsabilidad corporativa que, compartiendo características con el resto de prácticas en cuanto a visibilidad y posibilidad de medición y evaluación, pertenecen al esquema estructural de la dimensión medioambiental de la RSC, y por lo tanto permiten en la empresa identificar, promulgar y evaluar responsabilidades, afrontar y gestionar deberes concretos, definir y perfeccionar procesos, y evaluar y minimizar resultados e impactos generados en el medioambiente, determinando en su conjunto el grado de definición, intensidad y efectividad de su respuesta medioambiental.

Para el diseño de la propuesta de investigación de optará por considerar que las prácticas de responsabilidad medioambiental corporativa se refieren exclusivamente a la dimensión de la responsabilidad social corporativa relacionada con medioambiente.

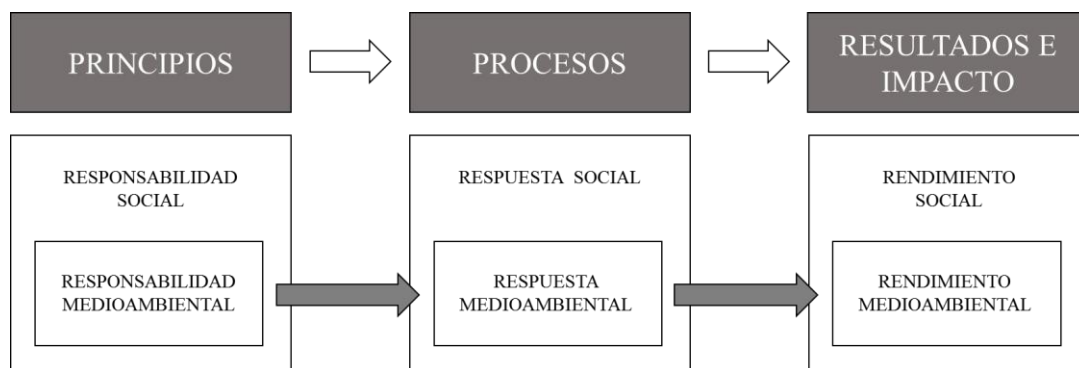
### 2.3.8 Propuesta de relación conceptual entre responsabilidad social corporativa y responsabilidad medioambiental corporativa

Según el concepto, ampliamente revisado en este capítulo, de responsabilidad social corporativa, y considerando su trayectoria histórica, se puede afirmar que el componente medioambiental, representado por el concepto de responsabilidad medioambiental corporativa, en general se ha considerado como un elemento incluido en la primera. De acuerdo a esta perspectiva, a las empresas se les atribuye una responsabilidad medioambiental como parte de su compromiso hacia la sociedad, de preservar el medio ambiente, considerado un bien necesario para las personas. Así, una actuación social moralmente correcta incluye la obligación de las empresas de preservar y cuidar el medioambiente. No obstante, el protagonismo adquirido por la dimensión medioambiental debido a su papel fundamental en los fenómenos relacionados con el desarrollo sostenible, la ha colocado, según algunos planteamientos, en la dimensión fundamental sin la cual no tiene sentido seguir hablando de procesos sociales (o económicos). Por este, entre otros motivos, la responsabilidad medioambiental corporativa, ha cobrado un interés específico propio en el estudio de la responsabilidad corporativa, y por lo tanto cobra sentido analizarlos como fenómenos paralelos, como se

hace en este trabajo de investigación al analizar prácticas de responsabilidad social y prácticas de responsabilidad medioambiental por separado.

La relación entre RSC y RMC como principios de actuación de la empresa afecta igualmente a otros conceptos relacionados con estos, como la respuesta medioambiental, entendida como capacidad de la empresa para el desarrollo de actividad medioambientalmente responsable, y al rendimiento medioambiental corporativo, entendido como resultado e impacto medioambiental de la empresa, medible y evaluable. Al igual que los primeros, se puede decir que existe de manera equivalente una relación de inclusión entre las dimensiones medioambientales y las sociales. Estas relaciones pueden observarse en la Figura 2.7, que resume las vinculaciones de dependencia contempladas en el presente estudio.

Figura 2.7. Relación de dependencia y similitudes entre RSC y RMC



Fuente: elaboración propia basado en modelo de Wood (1991)

Con el objetivo de eliminar ambigüedades que lleven al lector a una posible confusión en los capítulos empírico de este trabajo, en el resto de capítulos de utilizará el término *responsabilidad corporativa* en aquellas situaciones en que se pretenda aludir a un escenario que engloba tanto componentes sociales como medioambientales. De esta manera, al utilizar los términos responsabilidad social corporativa (o responsabilidad social) o prácticas de responsabilidad social corporativa (o prácticas de responsabilidad social) se podrá considerar que dentro de éstos no están contempladas las dimensiones medioambientales. Para estas se reserva específicamente el uso de los términos responsabilidad medioambiental corporativa (o responsabilidad medioambiental) y

prácticas de responsabilidad medioambiental corporativa (o prácticas de responsabilidad medioambiental).

## 2.4 ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO

### 2.4.1 Introducción

El talento es un concepto difuso asociado a características propias de personas con habilidades y capacidades intelectuales derivadas del aprendizaje, la experiencia y el entrenamiento. El talento como tal no existe sin una asociación estrecha a la figura de la persona que lo porta o posee. Para las empresas esos individuos portadores de talento pueden ser empleados actuales de la plantilla o posibles candidatos potenciales.

Desde la perspectiva de la empresa, el talento es la suma acumulada de las aportaciones de los empleados de calidad que posee en la plantilla. Este talento supone un recurso gestionable, un capital humano de mayor o menor calidad. Según la perspectiva de recursos y capacidades, un capital humano de calidad permite a la empresa alcanzar niveles adecuados de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Así, el talento es considerado un recurso valioso y crítico para el éxito de las organizaciones (Beechler y Woodward, 2009).

A finales de los años noventa se crea el concepto de “guerra por talento” en una publicación realizada por un grupo de consultores de McKinsey (Chambers et al., 1998; Whelan et al., 2010), en la que se alude a la escasez del talento y la necesidad de atraerlo a la compañía y retenerlo. Resulta imprescindible para muchas empresas, entre las que se encuentran las intensivas en conocimiento o de actividad innovadora, asegurar un mínimo de éxito en su capacidad de atracción y retención del talento a la compañía, para asegurar un funcionamiento estable y una rentabilidad económica sostenible. Las actividades relacionadas con la gestión del talento han estado tradicionalmente asociadas a las prácticas de gestión de recursos humanos. Los salarios altos, por ejemplo, permiten a las empresas atraer y retener los trabajadores mejor cualificados (Boudreau y Rynes, 1985; Delaney y Huselid, 1996; Spencer, 2008; Lacetera y Zirulia, 2012), y estos profesionales a su vez, debido al rendimiento que generan, compensan a la empresa la inversión económica a través de la obtención de ciertos beneficios para la misma. Sin embargo, la

atracción y retención del talento en la compañía puede verse afectado por otros factores. El estudio de otros posibles factores es objeto de la presente investigación.

El objetivo de este capítulo es concretar el concepto de talento, el de trabajador con talento, el papel de ambos en ciertos tipos de actividad empresarial, así como aclarar los conceptos de atracción y retención de talento en las organizaciones. Todos éstos se analizan de acuerdo al enfoque y los objetivos que se persiguen en esta tesis doctoral.

El capítulo comienza desarrollando el concepto de talento, aclarando a continuación los conceptos de gestión de talento y trabajador con talento con sus diversos enfoques y perspectivas. Posteriormente se desarrolla un estudio sobre el valor e impacto generado por el talento en diferentes circunstancias, destacando su interés para ciertos tipos de actividad empresarial en los que el conocimiento, por ejemplo, es un recurso fundamental. Por último, se definen los conceptos de atracción y retención de talento, ambos clave para el planteamiento posterior de las hipótesis de investigación.

#### 2.4.2 El concepto de talento

El talento en el marco del trabajo y las organizaciones es un concepto difuso. Gallardo-Gallardo et al., (2013) en su trabajo de recopilación e interpretación del concepto indican que existen varios motivos por los que se genera esta situación: (i) no existe una definición unánime para talento entre los investigadores, en parte debido que es considerado como un elemento básico de la gestión de recursos humanos que en muchas ocasiones se da por entendida. En esas ocasiones se deja a la interpretación de cada autor; (ii) es un concepto de uso más habitual en publicaciones de carácter profesional, y sus definiciones están influenciadas por el tipo de industria o campo de actividad de las organizaciones a que hace referencia; y (iii) el enfoque de talento como “objeto” se refiere a la característica especial de las personas que las hacen destacar por encima de otros, y el de talento como “sujeto” se refiere a las personas que poseen destrezas o habilidades especiales, consideradas de manera individual o como un conjunto que aporta valor, por ejemplo, a un equipo de trabajo. Ambos enfoques aparecen mezclados en la literatura académica.

Considerando esta situación de falta de consenso, en la Tabla 2.24, se presenta una relación de definiciones de talento ampliada a partir del trabajo Gallardo-Gallardo et al. (2013).



Tabla 2.24. Definiciones de talento

Autor/es	Aproximaciones y Definiciones de <i>talento</i>
Gagné (2000:67)	“(…) superior maestría de habilidades o destrezas desarrolladas sistemáticamente y de conocimiento en al menos un campo de actividad humana, hasta un nivel que coloca al individuo en el 10% mejor entre los individuos del mismo rango de edad activos en el mismo campo de actividad.”
Williams (2000:35)	El talento “describe a personas que demuestran habilidades excepcionales (y potencial) en una serie de actividades y situaciones o en un especializado y estrecho campo de pericia”.
Michaels et al. (2001:xii)	“(…) la suma de las habilidades de las personas: sus dones intrínsecos, destrezas, conocimiento, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter e impulso. También incluye su habilidad para aprender y crecer.”
Khurana (2006)	“El talento como nivel de conocimiento de áreas relacionadas con el trabajo, especialmente en ciencia y técnica.
Lewis y Heckman (2006:141)	“(…) esencialmente un eufemismo para <i>personas</i> .”
Tansley, Harris, Stewart y Turner (2006:2)	“Talento puede considerarse como una compleja amalgama de las destrezas, conocimiento habilidad cognitiva y potencial de los empleados. Los valores y preferencias de trabajo de los empleados también son de gran importancia”
Menzel (2007)	El talento como una cualidad especial y beneficiosa presente en el equipo humano de la empresa, como por ejemplo el “talento intra-empresario”.
Tansley et al. (2007:8)	“Talento consiste en aquellos individuos que pueden crear una diferencia en el rendimiento de la organización, tanto a través de su contribución inmediata como en el largo plazo demostrando los más altos niveles de potencial”
Cheese, Thomas y Craig (2008:46)	“(…) talento significa el total de toda la experiencia, conocimiento, destrezas y comportamientos que una persona tiene y trae al trabajo”
Edler (2008)	Personal cualificado.  El talento como recursos humanos valiosos disponibles en una zona o territorio.

Autor/es	Aproximaciones y Definiciones de <i>talento</i>
Gulbrandsen y Godoe (2008)	El talento humano como un recurso disponible en universidades a través de estudiantes y científicos, cercanos al conocimiento.
Andersson et al. (2009)	El talento como la suma de las capacidades de los <i>trabajadores estrella</i> de una compañía o una parte de la misma.
Andersson et al. (2009:319)	“(...) demanda de talento (es) la demanda de trabajadores con destrezas para innovar.”
González-Cruz t al. (2009:22)	“(...) entendemos por talento aquel conjunto de competencias que, desarrolladas y aplicadas, permiten a un sujeto desempeñar un determinado papel de forma sobresaliente.”
Silzer y Dowell (2009:14)	“(...) en algunos casos, el talento puede referirse a la población de empleados completa.”
Silzer y Dowell (2009:13-14)	“En grupos talento puede referirse al conjunto de empleados que son excepcionales en sus destrezas y habilidades tanto en un área técnica específica como destreza en gráficos por software) o una competencia (como talento en marketing de consumo), o un área más general (como talento en gestión de empresas).”
Silzer y Dowell (2009:14)	“Habilidades y destrezas (talentos) de un individuo y lo que la persona es capaz de hacer o contribuir a la organización”
Livanis y Lamin (2016)	El talento como el conjunto de profesionales altamente cualificados disponible en una zona o territorio.

Fuente: elaboración propia a partir de Gallardo-Gallardo et al. (2013)

Según el enfoque de talento como características de las personas (talento como *objeto*), el talento es considerado una cualidad propia del individuo (Edler, 2008; Lacetera y Zirulia, 2012), asociado a su potencial, y supone un recurso de alta relevancia para la empresa (Menzel et al., 2007). Se relaciona con las habilidades o capacidades necesarias para desempeñar tareas que resultan clave en la organización (Andersson et al., 2009). Así, talentos individuales presentes en ciertos individuos permiten asignarlos a tareas específicas (Prendergast, 2002).

Gallardo-Gallardo et al. (2013) enumeran lo que consideran talento en las personas: (i) una habilidad innata difícil de aprender o malear, y por tanto difícil de gestionar; (ii) una maestría o capacidad superior, basada en la experiencia y el esfuerzo, y que permite un rendimiento superior, medible; (iii) de manera complementaria a los anteriores, el compromiso de la persona con su trabajo en la organización para la que trabaja, que genera enfoque, atención, dedicación, perseverancia para alcanzar objetivos, motivación, interés y pasión, y para ello implica la inversión por parte del trabajador de energías en los objetivos de la organización alineándose con ella; y (iv) el ajuste entre el talento del trabajador y el contexto en que trabaja, el puesto que ocupa o las tareas que desempeña, dando a entender que el talento y la capacidad de rendimiento son relativos y subjetivos de acuerdo a la cultura, entorno, tipo de liderazgo, sector, industria y el tipo de trabajo (Pfeffer, 2001).

Los trabajadores deben encajar en sus posiciones (Collings y Mellahi, 2009), pudiendo ser prescindibles en la empresa los trabajadores que demuestren un bajo desempeño. La empresa debe identificar y desarrollar las posiciones clave que, en conjunto, hacen aflorar el talento en los trabajadores sus puestos de trabajo aportando valor a la empresa (Boudreau y Ramstad, 2005). Este criterio implica, además, que el talento no es fácilmente transferible de una empresa a otra, estando las habilidades o destrezas y la motivación del trabajador condicionadas en parte a las oportunidades que tenga para rendir (Boselie et al., 2005), la calidad del entorno de trabajo y el tipo de conocimiento tácito específico de la empresa (rutinas, procedimientos, normas informales) adquirido por el trabajador y aplicable en ocasiones sólo en un contexto específico, sin utilidad al cambiar de compañía (Groysberg et al., 2006).

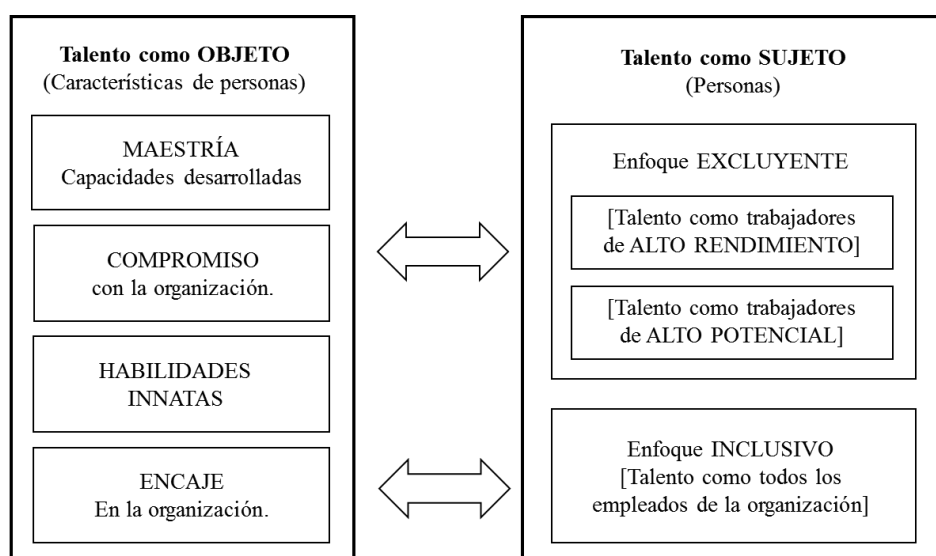
Los conceptos relacionados con el talento como cualidades de las personas son habilidad, capacidad, compromiso, competencia, contribución, experiencia, conocimiento, rendimiento, potencial, patrones de pensamiento o comportamiento y destreza (Tansley, 2011; Gallardo-Gallardo et al., 2013). En igualdad de formación, conocimiento y experiencia, resultan de mayor valor aquellos trabajadores que utilizan en mayor medida sus destrezas en el puesto de trabajo (Snell y Dean, 1992).

El talento, como *sujeto*, es identificado como *personas*, o más concretamente, como el agregado de las capacidades de un colectivo de personas (Khurana, 2006; Andersson et

al., 2009), de manera que puede interpretarse y gestionarse como un recurso más a disposición de la empresa. En este caso el talento puede hacer referencia a *todas las personas de la organización* y a cualidades valiosas presentes en ellas en mayor o menor medida (Iles et al., 2010). Este enfoque implica que el talento está presente en todas las personas, pudiendo todas ellas crear valor añadido para la organización. El éxito de la organización consiste en saber extraer valor de la fuerza de trabajo en su conjunto ayudando a los empleados a desarrollar sus destrezas y conocimiento para transformarlo en rendimiento (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Por otra parte, el talento también puede hacer referencia a un conjunto especialmente valioso de personas (elite) dentro de la plantilla y a posiciones que resultan clave en el desempeño de la empresa (Iles et al., 2010; Tansley, 2011). El enfoque de talento como *algunos de los trabajadores* implica segmentación de la fuerza de trabajo. Los segmentos destacables como talento serían los trabajadores que realizan un mayor desempeño u obtienen mejores resultados en sus tareas, o tienen el potencial de hacerlo en el futuro, contribuyendo en mayor medida al éxito que otro tipo de empleados (Gallardo-Gallardo et al., 2013).

Gallardo-Gallardo et al. (2013) en un esquema (figura 2.7) los enfoques de talento en el ámbito del trabajo en organizaciones.

Figura 2.7. Concepto de talento en el ámbito del trabajo en organizaciones



Fuente: Gallardo-Gallardo et al. (2013:297)

Para algunos autores, talento y capital humano, desde la perspectiva del capital intelectual, son conceptos equivalentes (Collings y Mellahi, 2009), así como fuerza de trabajo y *capital humano colectivo* (Takeuchi et al., 2007). El capital humano se define como “conocimiento, destrezas y habilidades que residen y son utilizadas por los individuos” (Schultz, 1961, en Subramaniam y Youndt, 2005). Representa “el factor humano en la organización; la inteligencia, destrezas y pericia que aporta a la organización su carácter distintivo” (Bontis et al., 1999:393). Por tanto, ciertas habilidades individuales, consideradas talento por otros autores, están asociadas al capital humano (Subramaniam y Youndt, 2005).

El capital humano, en su primera interpretación, es una visión de conjunto del talento aportado por la fuerza de trabajo de la compañía (Takeuchi et al., 2007). El capital humano incluye el conocimiento y habilidades propias de la empresa, generado mediante la acumulación de formación y experiencia en la empresa y su ámbito específico (Yanadori y Kato, 2007). Considerando que “las personas poseen destrezas, experiencia y conocimiento que tiene valor económico para las empresas” (Snell y Dean, 1992:468), el nivel agregado de capital humano de los empleados de la empresa está relacionado con el rendimiento de la misma, de acuerdo a los postulados de la teoría de recursos y capacidades (Hitt et al., 2001). De este modo, a mayor talento presente en la empresa, mejor rendimiento se obtiene.

En su segunda interpretación, el capital humano es el talento aportado específicamente por aquellos trabajadores que ocupan posiciones consideradas de especial valor, como, por ejemplo, aquellas relacionadas con el liderazgo (Iles et al., 2010). Poniendo el foco en el conjunto de empleados más valioso, ese conjunto de personas con talento, ubicadas en los puestos clave adecuados, contribuyen a la sostenibilidad de la empresa (Boudreau y Ramstad, 2005). Conocimiento, destrezas, habilidades y motivación están relacionadas con productividad (Delery y Shaw, 2001), por tanto, el capital humano es un recurso valioso, único y difícil de imitar por la competencia, lo que permite a las empresas alcanzar ventajas competitivas sostenibles (Guthrie, 2001). En ambos enfoques, pues, calidad del capital humano de la compañía está directamente relacionada con el aporte de valor, la sostenibilidad y el rendimiento económico de la misma.

Las empresas pueden valorar la calidad de su capital humano preguntándose si sus empleados son personas capacitadas o cualificadas, considerados de los mejores en su industria, si son creativos y brillantes, expertos en su trabajo y funciones y si desarrollan nuevas ideas y conocimiento (Subramaniam y Youndt, 2005; Takeuchi et al., 2007). El capital humano permite a las empresas absorber y desarrollar nuevo conocimiento, y en él las empresas encuentran una mayor diversidad de dominios de conocimiento gracias a la diversidad de habilidades presentes en los individuos (Subramaniam y Youndt, 2005).

El talento es una variable asociada a las personas que lo poseen, pudiendo considerarse de manera individual o en su conjunto, como un recurso propio de la empresa. Para los objetivos de esta investigación se propone la siguiente definición de talento:

Talento es el conjunto de cualidades que permiten a ciertos trabajadores encajar en puestos clave de una compañía para generar buenos rendimientos de acuerdo a los objetivos de la misma. El agregado del talento de los empleados supone un recurso a disposición de la empresa que la capacita para el desarrollo y optimización de ciertas actividades de carácter competitivo.

### 2.4.3 Gestión del talento

El capital humano requiere contratación, formación y retención de los trabajadores (Subramaniam y Youndt, 2005), todas ellas, prácticas habituales de recursos humanos. La gestión de recursos humanos pretende asegurar un acopio de profesionales con el perfil adecuado que ocupen los puestos de la organización en el momento preciso (Jackson y Schuler, 1990; González-Cruz et al., 2009).

Numerosos investigadores trabajan en el campo de la llamada “gestión del talento”, como disciplina perteneciente a la gestión de recursos humanos (Chambers et al., 1998; Lewis y Heckman, 2006; Silzer y Dowell, 2009; Whelan et al., 2010; Tarique y Schuler, 2010). En comparación con esta última, la gestión de talento defiende que ciertas posiciones de trabajo en la empresa son clave y contribuyen en mayor medida a mantener una estrategia competitiva sostenible (Huselid, 1995; Whelan et al., 2010), propone gestión proactiva de las candidaturas para dichas posiciones y el aprovechamiento

máximo de los perfiles con talento (Whelan et al., 2010), considerando talento a los profesionales destacados. La gestión de talento incluye tres tipos de tareas: identificar las posiciones clave, disponer de un conjunto de candidatos con potencial y alto nivel de rendimiento para ocupar dichas posiciones y facilitar la ocupación de los puestos por parte de los candidatos y potenciar el compromiso continuado de los mismos (Collings y Mellahi, 2009).

Silzer y Dowell (2009:18) definen gestión de talento como “un conjunto integrado de procesos, programas y normas culturales de una organización diseñados e implementados para atraer, desarrollar, desplegar, y retener talento para alcanzar los objetivos estratégicos y satisfacer futuras necesidades de negocio.” Lewis y Heckman (2006) indican que en muchas ocasiones los conceptos *gestión de talento*, *estrategia del talento*, *gestión de sustituciones* y *planificación de recursos humanos* son intercambiables. Desde un punto de vista general, la gestión del talento busca gestionar el suministro, demanda y flujo del talento por medio del capital humano (Pascal, 2004:ix, en Lewis y Heckman, 2006). El presente trabajo de investigación se focaliza en dos tareas concretas de la gestión del talento consistentes en la atracción y retención del mismo en la organización.

#### 2.4.4 Trabajadores con talento

El concepto del talento es abstracto, sin embargo, en la práctica, el talento se instrumentaliza a través de los individuos que lo poseen (Andersson et al., 2009; Whelan et al., 2010). Las personas son un recurso de carácter superior en la compañía, clave en la consecución de buenos resultados (Delaney y Huselid, 1996), y una muy importante fuente de ventaja competitiva (Guthridge et al., 2008). Las personas con talento vinculadas, o potencialmente vinculables, con las empresas serían los denominados *trabajadores con talento*.

Los trabajadores con talento son empleados, o candidatos, que tienen habilidades o destrezas especiales, a veces específicas de tareas concretas (Livanis y Lamin, 2016), o puestos concretos (Whelan et al., 2010). Su conocimiento y habilidades han podido ser adquiridas gracias a su trabajo en determinadas empresas (Spencer, 2008), mediante formación (Huselid, 1995), formación técnica específica (Livanis y Lamin, 2016) o mediante experiencia laboral (Menzel et al., 2007). Estas características son difíciles de

replicar por la competencia (Huselid, 1995). Algunos ejemplos de habilidades o destrezas específicas de trabajadores con talento son creatividad, capacidad innovadora, proactividad, espíritu de equipo (Menzel et al., 2007), capacidad para tomar decisiones críticas en los proyectos en que participan (Andersson et al., 2009), o la orientación a resultados. Por ejemplo, los trabajadores ingenieros con “talento intra-emprendedor” son capaces gracias a su conocimiento de explotar el potencial de I+D de una empresa transformándolo de manera práctica en productos o servicios de interés en el mercado (Menzel et al., 2007).

Una manera de obtener talento para la empresa es a través de los mejores trabajadores (Livanis y Lamin, 2016). Gracias a la personificación del talento, la empresa puede acceder a él, por un lado, utilizando el talento o capital humano actualmente presente en la compañía, reteniéndolo y potenciándolo, y, por otro lado, puede optar al talento presente en el mercado laboral externo a la empresa, atrayéndolo (Collings y Mellahi, 2009). Los trabajadores con talento resultan esenciales para diferenciar a una compañía de sus competidores y el éxito cada vez más proviene de ser capaz de atraerlos, motivarlos y retenerlos (Bhattacharyya et al., 2008).

Para ciertos autores, los empleados tienen asociados un nivel de calidad, llamada *calidad del trabajador*, o *calidad del candidato* para los potenciales empleados. A su vez, los trabajadores de calidad están asociados al concepto de *mano de obra experta* o cualificada (Livanis y Lamin, 2016). Las dimensiones de la calidad de un candidato incluyen rendimiento académico, experiencia laboral y actividades extracurriculares (Turban y Cable, 2003). Estas características deberían aparecer en el expediente profesional de los candidatos y serían revisables en pruebas de capacitación en el momento del reclutamiento realizado por una empresa. El tiempo de dedicación, intensidad en el trabajo y tipo de actividad que los candidatos han dedicado a trabajar en empresas son aproximaciones a la cantidad de conocimiento y destrezas, conformando una experiencia que afecta a su calidad como trabajador.

Algunas aproximaciones a trabajadores con talento son los conceptos de *trabajador estrella*, *trabajador de alto rendimiento* y *trabajador del conocimiento*. Todos estos conceptos comparten el hecho de asignar a la figura del empleado cualidades que resultan propias del trabajador del talento. Los dos primeros están especialmente relacionados con



la productividad del empleado sin especificar el origen de su capacidad, mientras que el segundo se centra en la utilización específica del conocimiento como fuente principal de la productividad.

Los *trabajadores estrella* (Andersson et al., 2009; Lacetera y Zirulia, 2012), o *ejecutantes estrella* (Groysberg et al., 2006), son los trabajadores clave de una empresa. En su conjunto tienen asociado el concepto de *talento estrella* en la organización (Andersson et al., 2009). Se trata de aquellos individuos que tienen mayor probabilidad de obtener mejores resultados en su labor habitual generando alta rentabilidad. Esta capacidad se puede deber a un talento innato, proceder del aprendizaje en el desarrollo de las actividades laborales o surgir a partir de un mayor esfuerzo en el trabajo procedente de ciertos incentivos (Andersson et al., 2009). Por otra parte, los *trabajadores de alto rendimiento* son aquellos dotados del talento necesario para ofrecer un alto desempeño (rendimiento) en la realización de sus labores profesionales (Gallardo-Gallardo et al., 2013; Jones et al., 2014). Estos trabajadores de alto rendimiento son preferibles para la empresa (Becker et al., 2009). Trabajadores estrella, trabajadores de alto rendimiento y trabajadores con talento actúan como conceptos equivalentes.

En la economía actual todo trabajo se va convirtiendo progresivamente en trabajo en conocimiento, en el que el capital intelectual es importante para el éxito de la empresa (Pfeffer, 2001). El conocimiento, su desarrollo y aprovechamiento suponen una fuente de ventaja competitiva para las empresas, de manera acorde a los principios de las economías de costes de transacción, la teoría de recursos y capacidades y la teoría de las redes sociales (Argyres y Silverman, 2004). Gran parte del conocimiento en la organización está difundido entre los individuos (March, 1991). Cualidades como la generación, transferencia y explotación del conocimiento se consideran destrezas clave asociadas al talento habiendo un paralelismo entre ambos (Whelan et al., 2010). El talento entendido como “todas las personas” tiene especial idoneidad en economías basadas en conocimiento, donde, sin las personas, la empresa no puede tener éxito.

El *trabajador del conocimiento* es diferente del *trabajador manual*. El trabajador de conocimiento utiliza en mayor medida el conocimiento, y su potencial, para la obtención de un buen rendimiento y por ello cobra mayor importancia (Drucker, 1989). Estos trabajadores debido a sus capacidades particulares se convierten en profesionales muy

demandados en las organizaciones (Horwitz et al., 2003). Se les presupone la tenencia de carreras previas externas a la organización consistente en años de formación y experiencia laboral, más allá de la formación interna y planes de carrera profesional de la organización a la que pertenecen actualmente.

En la Tabla 2.25 se muestran algunas definiciones de trabajador del conocimiento (*knowledge worker*) aportadas por varios autores:

Tabla 2.25. Definiciones de trabajador del conocimiento

Autor/es	Definición de <i>trabajador del conocimiento</i>
Drucker (1989)	Individuos empleados de organizaciones que portan el conocimiento, considerado un recurso importante que está a disposición de la empresa a través de ellos.
Drucker (1993:7)	“Trabajadores que saben cómo utilizar el conocimiento para un uso productivo.”
Vogt (1995)	Persona con la motivación y capacidad para co-crear nuevas ideas y la capacidad para comunicar, preparar y facilitar la implementación de dichas nuevas ideas.
Alvensson (2000)	Empleados bien cualificados que forman parte significativa del equipo de trabajo que desarrolla el <i>knowledge work</i> , que es de naturaleza intelectual.
Armstrong (2006:180), revisando a Drucker (1993)	“Individuos que tienen altos niveles de educación y destrezas especializadas junto con la habilidad de aplicar esas destrezas para identificar y resolver problemas.” (Definición similar a talento.)
Andersson et al. (2009)	Trabajadores involucrados en labores de innovación e I+D.
Newell et al. (2009:25)	“Profesionales [...] con conocimiento específico de una disciplina, experiencia y habilidades, cuyas principales tareas de trabajo implican la creación de nuevos conocimientos o la aplicación de los conocimientos existentes de manera novedosa”

Fuente: ampliado a partir de Horwitz et al. (2003)

Horwitz et al (2003:31) describen en su trabajo el concepto de *trabajador del conocimiento* de la siguiente manera:

“Los trabajadores del conocimiento tienen un alto nivel de habilidades/educación, con alfabetismo tecnológico, alto poder cognitivo y razonamiento abstracto. Esto incluye la capacidad de observar, sintetizar e interpretar datos, y comunicar nuevas perspectivas y hallazgos para facilitar decisiones, procesos y soluciones más efectivos para la organización. El proceso de creación de conocimiento es parte de la estrategia competitiva de la empresa, caracterizado por compartir información/conocimiento y la colaboración en equipo para producir acciones y soluciones más efectivas.”

El conocimiento en la empresa puede ser de tipo *explícito* o *tácito* (Polanyi, 1966). El conocimiento explícito se caracteriza por estar escrito o codificado, poderse transmitir de manera formal mediante lenguaje y ser almacenable en registros, librerías y bases de datos (Nonaka et al., 1994; Kacmar et al., 2006), como, por ejemplo, resultado de procesos de innovación y patentes. El conocimiento de tipo tácito, es difícil de formalizar y comunicar, como lo es, por ejemplo, el *conocimiento tácito técnico* también llamado *know-how* (Nonaka et al., 1994). Este último incluye el conocimiento de complejas arquitecturas tecnológicas y procesos organizativos (Spencer, 2008), y existe en los individuos (Kacmar et al., 2006). El conocimiento tácito es valioso por no poder consultarse directamente en fuentes externas y depender de la persona que lo posee. Se trata de la interpretación que hace el individuo y su imagen de la realidad (Nonaka et al., 1994). Además, el conocimiento adquirido por los *trabajadores del conocimiento* abarca el de tipo tradicional, que permite la resolución de problemas analíticos racionales y científicos, y el de tipo subjetivo que aporta la habilidad para enfrentarse a la complejidad y la falta de certeza (Alvesson, 1993).

En las empresas intensivas en conocimiento los trabajadores del conocimiento aportan un gran valor económico a la organización. Estos trabajadores deben tener alto nivel de razonamiento abstracto y alta cognición, con la habilidad para observar, sintetizar y comunicar nuevas perspectivas, dando pie a decisiones, soluciones y procesos más efectivos. En estas empresas normalmente se cuenta con culturas organizativas, estructuras, sistemas y prácticas de recursos humanos que facilitan la autonomía de los trabajadores, el trabajo auto dirigido y la flexibilidad de las condiciones de trabajo, por lo

que otra característica de sus mejores trabajadores sería su capacidad de auto-gestión y dirección (Horwitz et al., 2003).

Los trabajadores con talento son aquellos que aportan valor a la empresa por poseer una serie de características de especial utilidad para la creación de resultados económicos participando de manera importante en la sostenibilidad de la misma. Poseen habilidades innatas, pero también destrezas adquiridas, ambas desarrolladas y mejoradas gracias a la formación y la experiencia técnica y laboral. El conocimiento es una de las cualidades de mayor valor en los trabajadores con talento, tanto el conocimiento “explícito” (técnico y científico) como el tácito (no codificado), mucho de él, generado y específico de la propia compañía en que trabajan. Estas cualidades son las que hacen diferentes a los trabajadores con talento de otros trabajadores considerados “normales”. Los trabajadores con talento en su conjunto conforman el denominado talento de la empresa.

Para la realización del presente trabajo de investigación se propone la siguiente definición de trabajadores con talento:

Trabajadores con talento son aquellos empleados que poseen habilidades, destrezas y conocimiento que resultan clave para la consecución de los objetivos de rendimiento y sostenibilidad de la empresa, conformando en su conjunto el llamado talento de la empresa, que supone un importante capital y fuente de ventaja competitiva.

#### 2.4.5 La importancia del talento en las actividades de innovación

Las empresas innovadoras, muy relacionadas con actividades de investigación y desarrollo (Argyres y Silverman, 2004; Andersson et al., 2009), necesitan contar con empleados con talento en su fuerza de trabajo, existiendo una equivalencia directa entre el talento y la capacidad para innovar (Andersson et al., 2009). Una cantidad crítica de los conocimientos y habilidades necesarias para la innovación residen y son usados por las personas (Subramaniam y Youndt, 2005). Los empleados altamente cualificados están correlacionados con la innovación en producto y proceso (Baumann y Kritikos, 2016). Se puede hablar de la figura del *trabajador innovador* (Andersson et al., 2009:326) como

aquel trabajador que muestra el talento necesario para explotar y transformar el conocimiento en innovación (Whelan et al., 2010).

Los trabajadores con talento dedicados a la innovación presentan como característica general una alta cualificación. La tabla 2.26 recopila aproximaciones al concepto de trabajador con talento en los ámbitos en que estos individuos se dedican a actividades de innovación o I+D, en la que se aprecia la alta cualificación como caracterizador común.

Tabla 2.26. Trabajadores con talento dedicados a innovación e I+D

Autor/es	<i>Trabajadores con talento dedicados a innovación e I+D</i>
Ambos (2005)	Trabajadores con título de doctorado.
Edler (2008)	Académicos y científicos altamente cualificados.
Andersson et al. (2009)	Trabajadores involucrados en tareas de innovación.
Gwynne (2010)	Científicos e ingenieros con experiencia en programas de doctorado, becas postdoctorales o trabajo a tiempo completo.
Livanis y Lamin (2016)	Personal altamente capacitado gracias a la formación técnica específica.

Fuente: elaboración propia

La investigación y desarrollo (I+D) como disciplina cubre un amplio rango de actividades que afecta a productos y procesos, mayormente relacionadas con crear y consolidar conocimiento científico y técnico (Khurana, 2006). El conocimiento resultante de las actividades de investigación y desarrollo se materializa a través del aprendizaje de personas, especialmente el *personal I+D* asignado directamente a tareas de innovación (Argyres y Silverman, 2004), a través de patentes, de libros, o mediante la creación de bases de conocimiento (Griliches, 1979). El talento en I+D se asocia con científicos e ingenieros con habilidades científicas y de gestión, y conocimiento científico y tecnológico, avalados por experiencia y tiempo de dedicación a la investigación y trabajos a tiempo completo (Gwynne, 2010). Las actividades de I+D se puede categorizar en rutinarias y creativas, según se trate de procesos con desarrollo y resultado previsibles o

no, respectivamente. Los segundos incluyen tareas conceptualización y diseño (Khurana, 2006), que requieren una capacitación especial en sus realizadores.

El conocimiento actúa como *input* en los procesos de innovación (Stern, 2004). Permite producir innovaciones a futuro, tanto a nivel de producto, de menor amplitud, como a nivel de aplicación técnica gracias a mejoras tecnológicas, de mayor amplitud (Argyres y Silverman, 2004). El nivel de resultados de la actividad de innovación puede utilizarse como aproximación para conocer y medir el conocimiento en la empresa (Baumann y Kritikos, 2016).

Las empresas que operan en sectores donde la innovación es un factor clave invierten más en talento, ya que los trabajadores del conocimiento, como los ingenieros (Menzel et al., 2007), son piezas clave para el retorno de las actividades de innovación (Andersson et al., 2009). Cuanto mayor sea el capital humano de una empresa, mayor es su capacidad para realizar innovaciones (Subramaniam y Youndt, 2005). Las empresas que operan en entornos de alto riesgo se ven más beneficiadas de las cualidades aportadas por los trabajadores con talento (Lacetera y Zirulia, 2012). La incertidumbre en los resultados de las tareas de investigación se ve minimizada al contar con trabajadores mejor capacitados para el desarrollo de dichas tareas, los cuales tienen mayor control sobre los resultados (Prendergast, 2000; Andersson et al., 2009).

Baumann y Kritikos (2016), interpretando a Griliches (1979), describen una relación entre los conceptos de innovación, investigación y desarrollo y conocimiento en la empresa de la siguiente manera: “Las inversiones en investigación y desarrollo (I+D) pueden incrementar el stock de conocimiento en la empresa, generando innovación, y eventualmente mejorando los resultados de la empresa mediante la mejora en la productividad.” Estas relaciones aparecen representadas en la figura 2.8.

Figura 2.8. Relación entre innovación y trabajador del conocimiento



Fuente: elaboración propia

#### 2.4.6 Atracción de talento

Una forma de ampliar el talento presente en una empresa es atraer a la plantilla de la compañía desde el mercado laboral nuevos trabajadores de calidad (Collings y Mellahi, 2009). La incorporación de nuevos individuos con habilidades y destrezas especiales, o poco comunes en la organización, es una manera relativamente flexible (Subramaniam y Youndt, 2005) de incorporar nuevo conocimiento, o talento, a la compañía (March, 1991). La atracción de trabajadores de calidad a la empresa ayuda a la empresa a adaptarse al entorno y mejorar en innovación (Staw, 1980). El acceso a nuevo talento es importante para las empresas que realizan actividades de I+D, siendo incluso una motivación para su internacionalización. Las empresas buscan acceder a nuevos territorios donde residen trabajadores potencialmente interesantes para ser incorporados en la compañía, en lo que se puede llamar la *búsqueda global de talento* (Edler, 2008).

Atraer trabajadores se hace necesario cuando la empresa tiene demanda de perfiles profesionales (Andersson et al., 2009). La especificidad de dichos perfiles marca la necesidad de profesionales de mayor o menor talento dependiendo del tipo de tareas y responsabilidades que deberán desempeñar. En muchas empresas los puestos de trabajo se diseñan alrededor de las habilidades y destrezas del personal disponible (Takeuchi et al., 2007), para que éstos puedan aprovechar de manera óptima sus conocimientos y experiencia (Huselid, 1995). La disponibilidad de trabajadores con talento permite optar a ocupar puestos de trabajo más productivos.

Encontrar trabajadores con talento es una de las preocupaciones más importantes de los directivos, asumiendo la necesidad de competir por obtenerlos (Guthridge et al., 2008). Las empresas se embarcan en lo que Livanis y Lamin (2016) denominan la *competición por el talento*, que consiste en incorporar en plantilla trabajadores expertos de entre los disponibles en el mercado laboral, incluidos los presentes en las filas de la competencia, sean líderes o no en el sector. Otros autores lo han llamado *guerra del talento* (Chambers et al., 1998; Pfeffer, 2001; Michaels et al., 2001; Bhattacharya et al., 2008; Beechler y Woodward, 2009). La atracción del talento se puede identificar con un enfoque ofensivo en la lucha por el talento, ya que las empresas se centran en la obtención de recursos externos a la organización por los que compiten con otras empresas.

El reclutamiento y la selección son prácticas clave de la gestión de recursos humanos relacionadas con la incorporación de trabajadores de calidad en el equipo humano de la compañía (Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996) . Según Bratton y Gold (2012:215), el reclutamiento es “el proceso de atraer el interés de un conjunto de personas capacitadas que aplicarán para trabajos en la organización”. Según Boudreau y Rynes (1985:354), el reclutamiento se define como “actividades o prácticas que modifican las características de los solicitantes a quienes los procesos de selección son finalmente aplicados”.

La selección está relacionada con la evaluación necesaria para la contratación entre los candidatos reclutados (Boudreau y Rynes, 1985) y sus prácticas tienen efecto en las características de los empleados y managers elegidos finalmente para los puestos de trabajo (Takeuchi et al., 2007). Una buena selección de personal tiene efecto directo en los resultados de la empresa (Delaney y Huselid, 1996). Armstrong (1996), en Coldwell et al. (2008:614), define el concepto de *adquisición* como “el proceso combinado de atraer potenciales *candidatos* y seleccionarlos para roles específicos en la compañía”.

De acuerdo a la clasificación que realizan Boudreau y Rynes (1985), la *población de fuerza de trabajo* es la “hipotética población de individuos que podrían estar disponibles para selección utilizando todas las estrategias de reclutamiento posibles” (Boudreau y Rynes, 1985:355), e incluye individuos con una gran variedad de características posibles. Del total de población de fuerza de trabajo, la *población de candidatos* es el subconjunto disponible realizando un enfoque de reclutamiento concreto, es decir, aquellos candidatos accesibles por la empresa. Por último, el *conjunto o bolsa de candidatos* serían aquellos evaluados y válidos para su selección.

El reclutamiento es una fase previa a la selección y por lo tanto funciona a modo de filtro acotando las opciones sobre las cuales se realizará el proceso posterior de selección y contratación. Para incorporar el mejor talento es útil tener acceso a grandes cantidades de candidatos disponibles entre los cuales poder seleccionar los perfiles deseados (Jones et al., 2014). La situación deseable para la empresa sería disponer dentro la bolsa de candidatos en la mayor medida posible del mejor talento existente en la población de fuerza de trabajo. En un entorno de competitividad, las empresas que participan más tarde en un proceso de reclutamiento atraen candidaturas de menor calidad (Turban y Cable, 2003). Incorporar prácticas sistemáticas y recurrentes de reclutamiento y selección de



talento supondrían una estrategia clave para la supervivencia de la empresa en entorno competitivo.

La atracción de candidaturas de calidad es la primera e importante práctica de gestión de recursos humanos: los efectos de posteriores prácticas de recursos humanos, como la selección, dependen de la calidad de los candidatos al trabajo (Taylor y Collins, 2000; Turban y Cable, 2003). Para la empresa es importante que los candidatos de calidad tengan interés por la entidad eligiéndola como empresa en la que desea trabajar. Las organizaciones que atraen más candidatos cualificados obtienen mayor valor de sus sistemas de selección y una potencial ventaja competitiva (Rynes, 1991; Lado et al., 1997; Turban y Cable, 2003).

La incorporación del conocimiento en la compañía permite renovar el conocimiento previamente establecido, aumentando su capacidad innovadora (Subramaniam y Youndt, 2005). Las mejoras radicales, muy útiles en los procesos de innovación de procesos o producto, implican la destrucción de competencias antiguas que se sustituyen por nuevo conocimiento, que permite encontrar nuevas soluciones a problemas existentes (Tushman y Anderson, 1986). La empresa debe exponerse a la incorporación de nuevo conocimiento que transforme el anterior (Subramaniam y Youndt, 2005), favoreciendo de este modo la ocurrencia de innovación radical (Hill y Rothaermel, 2003).

Las empresas innovadoras se involucran en prácticas de contratación cuidadosas y bien definidas, con el objetivo de identificar e incorporar a la organización los trabajadores con el talento mejor y más adecuado a sus necesidades (Andersson et al., 2009). La contratación de talento externo procedente de la competencia o de otros sectores o industrias es una de las vías para incorporar conocimiento en la empresa (Griliches, 1979), generándose así transferencia de innovación entre empresas (Dalton y Todor, 1979). Edler (2008) explica en su trabajo que algunas empresas se internacionalizan en algunos destinos concretos con motivo, entre otros, de acceder al talento allí disponible, refiriéndose a los recursos humanos potencialmente disponibles en la zona para la empresa.

El reclutamiento se interpreta como actividad propia de la gestión de recursos humanos de la empresa. De acuerdo a esto, el candidato reacciona a las actuaciones de reclutamiento realizadas por la compañía mostrando su interés por optar a las posiciones

de la misma, actuando como *sujeto pasivo*. Bratton y Gold (2012:484), en Coldwell et al. (2008), definen *atracción* como “interacción favorable entre solicitantes potenciales y las imágenes, valores e información sobre la organización”. Este concepto se enfoca desde la perspectiva del candidato. Se interpreta como que “el candidato se siente atraído hacia la empresa” de acuerdo a cómo identifica y evalúa la compañía. Con esta perspectiva el candidato pasa a ocupar una posición de *sujeto activo* en la relación candidato-empresa. Según esto, la atracción del candidato sería consecuencia tanto de características de la empresa como de sus actuaciones. En la medida en que las actividades de reclutamiento influyen en la predisposición del candidato, éstas influyen en la atracción del candidato hacia la compañía. Sin embargo, no serían la única variable o fuente de atracción de candidatos ya que la gestión de recursos humanos no tiene pleno control sobre la imagen, valores e información de la empresa que perciben.

El talento, de acuerdo a como se ha definido en este trabajo, se refiere a trabajadores de calidad, adecuados para las posiciones clave de la compañía, que generan buenos rendimientos asegurando la sostenibilidad de la empresa. Estos trabajadores, son un recurso limitado en el mercado de la fuerza de trabajo o población de fuerza de trabajo disponible, por el que deben competir las empresas. Una buena atracción supondría ocupar puestos preferentes en dicha competición.

Para la realización del presente trabajo de investigación se propone la siguiente definición de atracción de talento.

Atracción de talento es la capacidad de la organización para predisponer a candidatos que se consideran de calidad, e idóneos para las posiciones clave, a participar en los procesos de selección de la compañía con intención de incorporarse de manera preferente a su plantilla de trabajo, facilitando así contratar profesionales valiosos cuando lo consideran necesario o deseable.

#### 2.4.7 Retención de talento

Dentro del conjunto de talento al alcance de la empresa se incluye el talento presente en su propia plantilla de trabajadores (Collings y Mellahi, 2009). Las prácticas de gestión

de recursos humanos influyen en la retención en la compañía de los trabajadores de calidad (Huselid, 1995; Guthrie, 2001). Este tipo de prácticas son necesarias porque los empleados de mayor talento son más susceptibles de ser contratados por otras empresas por el valor que aportan (Schwab, 1991). Las estrategias habituales para la retención de trabajadores se agrupan en las llamadas de control (de los trabajadores) y en aquellas de generación de compromiso con la empresa, resultando estas últimas más efectivas (Arthur, 1994). Las empresas se embarcan en prácticas de compromiso o generación de vinculación con la empresa cuando detectan que sus empleados son críticos para la marcha de la misma (Guthrie, 2001). Por ejemplo, estos trabajadores son recompensados económicamente con cantidades altas debido a sus habilidades (Andersson et al., 2009). Las empresas que trabajan en proyectos más competitivos, como las empresas innovadoras, valoran en mayor medida el talento y están dispuestas a pagar más por él (Andersson et al., 2009), ofreciendo en muchas ocasiones bonus y *stock options* para retener y motivar a los trabajadores con talento. Este sobreesfuerzo por parte de la empresa es, a su vez, una demostración de la demanda de talento que las empresas relacionadas con actividades de innovación ejercen (Andersson et al., 2009).

Según los trabajadores ganan experiencia en la empresa, el capital humano se acumula. Se trata del valor que aporta la formación y experiencia de cada uno de sus empleados. Cuando más tiempo permanezcan en la organización, mayor será el capital y por lo tanto una mayor efectividad de la empresa (Yanadori y Kato, 2007). Las mejoras incrementales en las competencias de los individuos permiten evolucionar sus habilidades y destrezas, permaneciendo útiles y cada vez más productivas (Tushman y Anderson, 1986).

La rotación de personal está relacionada con la marcha de trabajadores o su falta de retención (Arthur, 1994). Mobley (1982:111), define la rotación como “el abandono de una organización”. La rotación de personal se refiere tanto a los abandonos voluntarios de la empresa como a los involuntarios o despidos (Schwab, 1991; Huselid, 1995). La marcha voluntaria de los trabajadores da fin a su etapa de compromiso con la empresa (Cohen, 1993).

Los abandonos voluntarios de los trabajadores de calidad de la empresa impactan negativamente en sus resultados o efectividad (Schwab, 1991; Arthur, 1994), en mayor medida cuanto mayor es el talento presente en el personal que se marcha (Dalton y Todor,

1979). El impacto de la rotación en la efectividad de la empresa está más relacionado con la naturaleza del abandono, que incluye el perfil y calidad de los empleados que se marchan, que con la frecuencia en que se produce la misma (Hollenbeck y Williams, 1986). Este impacto se debe a que hace descender la productividad de la fuerza de trabajo al disminuir el capital específico de la empresa (Subramaniam y Youndt, 2005), aspecto que encaja en los postulados de la teoría de recursos y capacidades (Shaw et al., 2005; Kacmar et al., 2006; Yanadori y Kato, 2007).

Con la marcha de trabajadores la empresa pierde capacidad de retorno de la inversión realizada en talento (Shaw et al., 2005). Esta inversión incluye los esfuerzos dedicados al reclutamiento, sustitución y formación del personal (Dalton y Todor, 1979; Mobley, 1982). Aunque ciertas prácticas de gestión de recursos humanos, como la formación de los empleados, están positivamente relacionadas con la percepción de buenos resultados en la empresa (Delaney y Huselid, 1996), la utilidad de este capital está condicionado a que los empleados permanezcan en la organización. El efecto económico negativo también se debe a la disrupción en los procesos de producción que ocurren cuando el personal deja la empresa (Staw, 1980). La simple intención de abandono de la empresa por parte de los trabajadores afecta a su rendimiento, y, por tanto, de manera agregada, a los resultados de la empresa en cuanto a que la actitud del trabajador incluye satisfacción en el trabajo, compromiso con la organización e involucración en el trabajo (Schneider et al., 2003). Una falta de vinculación con la empresa, previa a la marcha definitiva, también genera resultados negativos en la empresa.

El impacto de la rotación de personal puede tener signo positivo o negativo. Mobley (1982) realizan una recopilación de estos efectos, que se pueden consultar en la Tabla 2.27.

Tabla 2.27. Posibles consecuencias para la empresa de la rotación de personal

Posibles consecuencias negativas	Posibles consecuencias positivas
Costes de reclutamiento, contratación, asimilación y formación.	Marcha de trabajadores con bajo rendimiento.
Costes de sustitución.	Entrada de nuevo conocimiento con las sustituciones.
Ruptura de estructuras sociales y comunicaciones.	Estimulación de cambios en políticas y prácticas.
Pérdida de productividad durante los cambios.	Incremento de oportunidades de movilidad interna.
Pérdida de trabajadores de alto rendimiento.	Incremento de la flexibilidad estructural.
Descenso en la satisfacción de los empleados restantes.	Incremento de la satisfacción entre los empleados restantes.
Falseamiento de cifras de rotación de personal.	Oportunidad de reducción de costes.

Fuente: Mobley (1982:113)

El talento generado por una compañía puede ser aprovechado por otras empresas copiando su conocimiento mediante dos vías directas: contratando a los trabajadores portadores del talento o como empresas *spin-off* creadas por trabajadores senior que se independizan de su empresa (Spencer, 2008). Las empresas intensivas en conocimiento líderes en el mercado sufren más el efecto de la competición por el talento por poseer los mejores perfiles profesionales en su plantilla. En algunas circunstancias económicas, como cuando aumentan las expectativas de encontrar trabajo, los empleados cambian de empresa con mayor frecuencia (Livanis y Lamin, 2016). La posibilidad de retener a los trabajadores con talento impide la fuga de conocimiento a la competencia y la posible revelación de competencias clave a otras empresas (Ambos, 2005; Livanis y Lamin, 2016). Cuando las empresas comparten un marco de conocimiento común, como es el caso de empresas que operan en el mismo sector o mercado, normalmente se imitan mutuamente, y se arriesgan a sufrir una mayor fuga de talento al resultar las otras empresas y su base de conocimiento más familiares para los candidatos con deseos de movilidad (Zander y Kogut, 1995). Los trabajadores que cambian de empresa tienen mayor capacidad para copiar conocimiento procedente de su empresa de origen en futuras interacciones que pudieran ocurrir, debido a la familiaridad que aporta el aprendizaje tácito que adquirieron y el conocimiento de la misma (Spencer, 2008).

En la llamada *guerra del talento* (Chambers et al., 1998; Pfeffer, 2001; Michaels et al., 2001; Bhattacharya et al., 2008; Beechler y Woodward, 2009), los esfuerzos por retener el talento se asemejan a una lucha por proteger el capital acumulado en la empresa evitando que este sea sustraído por los competidores. Según esto, la retención del talento en la organización presentaría un enfoque defensivo en la lucha de las empresas por el talento.

Menzel et al., (2007) destacan la importancia de mantener una rotación optima del personal. Mientras que, por un lado, una baja rotación asegura conservar el conocimiento vital en los equipos de trabajo y evita tener que contratar y formar a nuevos trabajadores, por otro lado, un mayor nivel de rotación permitiría incorporar a la empresa nuevas ideas e impulso. Según esto, un cierto nivel de rotación de personal sería deseable, pero sólo en los casos en que el personal que abandona la compañía sea el de menor productividad dando opción a la compañía a mejorar con el talento que lo sustituirá (Yanadori y Kato, 2007).

La relación existente entre la rotación de personal y la productividad de la empresa tendría forma de “U” invertida, aumentando ligeramente cuando el nivel de rotación es bajo (Glebbeek y Bax, 2004; Shaw et al., 2005). De acuerdo al trabajo de Gerhart y Rynes (2003), en Yanadori (2007), la baja retribución debida a baja productividad invita a los trabajadores poco productivos a abandonar la compañía. La empresa, a través de sus prácticas de gestión de recursos humanos, debe ser capaz de influir en la selección del personal que deja la entidad, incentivando la marcha de los trabajadores menos productivos (Huselid, 1995) .

Como parte de su actividad, las empresas innovadoras crean talento (Argyres y Silverman, 2004) que intentan consolidar y conservar. De acuerdo a Griliches (1979), la obtención de resultados a través de labores de investigación y desarrollo requiere tiempo (en ocasiones años), además este conocimiento adquirido se vuelve obsoleto con el tiempo sufriendo un proceso de deflación en su valor. El capital de conocimiento existente en las empresas innovadoras debe ser actualizado periódicamente. Muchas empresas se esfuerzan por desarrollar en su equipo humano conocimiento y destrezas específicamente útiles para la empresa (Takeuchi et al., 2007). El abandono de la empresa en aquellos

puestos en que la curva de aprendizaje es larga afecta especialmente a la productividad (Glebbeek y Bax, 2004), ya que el retorno de inversiones en talento ocasiones no llega.

El talento presente en la compañía, según la definición aceptada para la realización de este trabajo, se corresponde con trabajadores de calidad que ocupan posiciones clave de la compañía y que generan buenos rendimientos asegurando la sostenibilidad de la empresa. Estos trabajadores son un recurso escaso y atractivo para otras empresas, que buscan ampliar su capital humano y absorber el conocimiento generado en las compañías de la competencia. Las empresas deben desarrollar capacidades para retener estos trabajadores valiosos en la compañía cuando así lo deseen, evitando su marcha voluntaria mediante actuaciones de gestión de recursos humanos u otros medios.

Para la realización del presente trabajo de investigación se propone la siguiente definición de retención de talento:

Retención de talento es la capacidad de la organización para mantener en la plantilla aquellos trabajadores que se consideran de calidad, e idóneos para las posiciones clave, desarrollando capacidades para gestionar y controlar el abandono voluntario del talento de la empresa.
---

**CAPÍTULO 3.**  
**PLANTEAMIENTO DE**  
**HIPÓTESIS**





### **3. ANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN**

Numerosos estudios analizan el efecto que las iniciativas de responsabilidad corporativa pueden tener en la capacidad de atracción y retención de trabajadores en la empresa. Cuando a estos estudios se le añade el aspecto de análisis de los trabajadores como talento para la empresa, se produce un salto cualitativo en los beneficios y aportaciones del estudio. El talento es un factor clave para la empresa que actúa como un capital potenciador de ventajas competitivas y buenos resultados.

La vinculación positiva entre prácticas de responsabilidad corporativa y atracción o retención de talento es generalizada en los estudios previos de otros autores, sin embargo, se aprecia que abundantes aspectos influyen en la capacidad predictiva de dicha relación. Aun repitiendo un estudio sobre el mismo efecto, los detalles que modifican el tipo de prácticas y las condiciones en que se desarrollan, el tipo de información y las fuentes que se utilicen, o los matices obtenidos en los resultados diferencian unos estudios de otros y aportan nuevos conocimientos sobre la materia. Uno de los escenarios todavía sin analizar es la posible influencia que puedan tener las prácticas entre sí a nivel de organización, es decir, si por ejemplo las prácticas sociales influyen de la capacidad de la empresa para atraer o retener talento a través de sus prácticas medioambientales.

En este capítulo se repasan, en primer lugar, los diferentes beneficios que las prácticas de responsabilidad social y medioambiental aportan a la empresa. A continuación se justifican y exponen las hipótesis de investigación que analizan la vinculación entre prácticas sociales y medioambientales (por separado) con la atracción y retención del talento. Un segundo bloque de hipótesis a continuación plantea la posibilidad de que la relación entre prácticas de responsabilidad medioambiental esté moderada por las prácticas de responsabilidad social. En un sub-apartado final se presenta visualmente el modelo completo de hipótesis propuesto para su investigación.

### 3.2 EFECTOS DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA SOBRE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

La responsabilidad social es fuente de ventaja competitiva y oportunidades para la empresa (Baron, 2001; Porter y Kramer, 2006; Weber, 2008; Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2014), es fuente de ventajas competitivas (Porter y Van der Linde, 1995) y por lo tanto, afecta positivamente a los resultados económicos (Waddock y Graves, 1997a; Albinger y Freeman, 2000). “En el largo plazo, las empresas más exitosas son aquellas que pueden alcanzar tanto una respuesta social, como un buen rendimiento económico” (Ackerman, 1973:88). Las empresas deben valorar seriamente el integrar la responsabilidad social corporativa en su estrategia empresarial (Maxfield, 2008), especialmente en aquellos contextos en que operan con una visión internacional o compite en mercados globalizados (Galbreath, 2006).

De acuerdo a Weber (2008), los beneficios obtenidos por las empresas derivados de la adopción de la RSC en su estrategia de negocio provienen de: los efectos positivos generados sobre la imagen de la empresa y su reputación; el ahorro de costes generado gracias a la eficiencia productiva (perspectiva de sostenibilidad); el aumento del beneficio económico, mediante la diferenciación, por el acceso a nuevos mercados con clientes sensibles a las iniciativas responsables o a mercados más rentables; la reducción de los riesgos generados por escándalos, presiones por parte de los grupos de interés o boicots; y por último, de especial interés para este estudio, por el efecto positivo generado en la motivación, retención y atracción de talento hacia la organización. Las actuaciones socialmente responsables también atraen positivamente la atención de los inversores, aumentando las posibilidades de las empresas de obtener financiación (Graff Zivin y Small, 2005; Mackey et al., 2007). Las empresas que con un buen rendimiento social corporativo mantienen un nivel positivo de reputación empresarial (Fombrun y Shanley, 1990), lo cual supone igualmente un capital valioso para la empresa. En cuanto a los mercados, existe un tipo de consumidor socialmente responsable que valora positivamente los esfuerzos realizados por las empresas en este sentido (Bagnoli y Watts, 2003; Baron, 2008). Por el contrario, los conflictos o escándalos que puedan surgir pueden afectar negativamente, provocando una fuga de clientes a empresas de la competencia (Heal, 2005)

Mediante la adopción de prácticas de RSC, como por ejemplo la búsqueda de reducción de emisión de contaminantes, las empresas se protegen ante los posibles cambios en la legislación o regulaciones que endurecen las condiciones de operación en el mercado, y se pueden beneficiar de subvenciones o ayudas económicas para el fomento de dichas medidas (Segerson y Miceli, 1998; Maxwell et al., 2000). Las empresas con iniciativas de RSC proactivas podrían incluso tratar de provocar o influir en la aparición de regulaciones que perjudiquen a otros competidores (McWilliams et al., 2002).

Cuando las empresas se alinean con los principios de la RSC ponen en marcha procesos de aprendizaje y adaptación para afrontar los cambios y desafíos previstos (Maxfield, 2008). Así, la integración de prácticas de responsabilidad social en la estrategia de la empresa provoca la aparición de fenómenos de innovación (Porter y Kramer, 2006) vinculando ambos conceptos entre sí. Los procesos de innovación generan, entre otros, eficiencias en la producción que provocan ahorro de costes (Weber, 2008) y reducción de generación de residuos (Heal, 2005), aunque también provocan costes para la empresa (Epstein y Roy, 2001). Las industrias en las que las empresas más invierten en innovación presentan también mayor varianza y diversidad en prácticas de responsabilidad corporativa (Fernández-Kranz y Santaló, 2010).

Las iniciativas de responsabilidad corporativa son tenidas en consideración especialmente cuando afectan a los resultados de la empresa (Takala y Pallab, 2000). La existencia de beneficios generados por la realización de prácticas de responsabilidad corporativa provoca que en entornos o industrias más competitivos las empresas presenten un mayor grado de rendimiento social (Fernández-Kranz y Santaló, 2010). En muchos casos estas iniciativas son abordadas por las empresas como medida defensiva para evitar impactos o efectos negativos en sus resultados de negocio (Arvidsson, 2010).

### **3.3 INFLUENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA EN EL TALENTO DE LA EMPRESA**

Las investigaciones que permiten identificar con mayor nivel de detalle los predictores que afectan a las relaciones causa efecto entre la realización de prácticas de responsabilidad corporativa y la atracción de personal altamente cualificado resultan de alto interés (Jones et al., 2014). Se han descubierto que existen numerosos matices que

afectan a la relación entre las prácticas de responsabilidad corporativa y la atracción y retención de talento (véase, por ejemplo, Slack et al., 2015). El aporte de conocimiento sobre estos matices o variables que influyen en la relación es uno de los motivos que justifican el análisis de la atracción y retención de talento en el entorno y los condicionantes definidos para el presente estudio.

Administrar los recursos y centrar los objetivos de ciertas prácticas de responsabilidad social es parte de una buena estrategia de gestión de grupos de interés, que incluye la identificación de grupos de interés clave sobre los que se debe concentrar los esfuerzos y atender sus reclamaciones (Clarkson, 1995). Los trabajadores son grupos de interés clave para la organización (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995; Matten y Crane, 2005; Greenwood, 2007; Kaler, 2009; Slack et al., 2015). Esto les atribuye un nivel de prioridad alta en el proceso de gestión de grupos de interés de la empresa. Epstein y Roy (2001) afirman que obtener la confianza de los grupos de interés es en sí mismo una fuente de ventaja competitiva. Para el caso específico de los trabajadores de la empresa, esto implica que una alta satisfacción de los empleados deriva en crecimiento en la cartera de clientes satisfechos y por lo tanto beneficios económicos. Para el planteamiento de este estudio, este grupo de interés de carácter prioritario se corresponde tanto con los empleados como con posibles candidatos de la empresa (Freeman et al., 2010).

Las prácticas de responsabilidad corporativa son acciones, de carácter voluntario, que afectan a las relaciones entre la empresa y sus grupos de interés (Harms et al., 2010). El ámbito de actuación de dichas prácticas va más allá de las exigencias legales o regulatorias, invadiendo el plano de lo deseable por parte de los grupos de interés en relación a los valores mostrados por la empresa hacia la sociedad (Prabu et al., 2005; Graafland y van de Ven, 2006). A través de sus prácticas la empresa muestra de manera explícita su compromiso con el bienestar de la sociedad en general, independientemente de sus beneficios económicos (Kok et al., 2001; Matten y Moon, 2008). Aunque dichas prácticas deben comunicarse convenientemente para darse a conocer, incluso entre los empleados, para que estos tengan conocimiento de su existencia (Sen et al., 2006), son las propias prácticas las que retratan las intenciones de la empresa, y no las comunicaciones que se puedan realizar sobre ellas (Arvidsson, 2010). La percepción de dichos valores permite al trabajador evaluar la similitud respecto a sus propios valores

personales y el grado de vinculación con los mismo, pudiendo pasar a considerar a la empresa como algo más que un lugar donde trabajar (Collier y Esteban, 2007).

Los trabajadores están afectados por la reputación social de la empresa y se sienten más motivados trabajando en un entorno de trabajo mejor, en el que, por ejemplo, puedan participar en iniciativas de voluntariado (Weber, 2008). Se podría pensar, por tanto, que cuando los trabajadores perciben que la empresa atiende a sus demandas y cumple con sus obligaciones sociales y medioambientales aumenta su grado de satisfacción, y por lo tanto su nivel de atracción y deseo de pertenencia a la misma. Sin embargo, existe la posibilidad de que los trabajadores perciban la RSC o muestren compromiso o vinculación con las prácticas de RSC de la empresa de manera no homogénea, pudiendo, por ejemplo, existir casos de trabajadores comprometidos con la implementación de RSC, otros que se muestren indiferentes o incluso grupos de detractores (Rodrigo y Arenas, 2008). La empresa depende de la respuesta de los trabajadores para el desarrollo de los programas de RSC (Collier y Esteban, 2007) y de las actitudes que éstos puedan desarrollar hacia a empresa, según enfoque instrumental, y hacia la sociedad, según enfoque normativo (Rodrigo y Arenas, 2008). A nivel de percepciones, los beneficios que un trabajador puede obtener de las prácticas de responsabilidad corporativa se pueden clasificar en sentimiento de seguridad en la compañía, exclusividad o diferencia con otros, sensación de pertenencia y sentido del trabajo (Bauman y Skitka, 2012).

La atracción de gran cantidad de candidatos a la compañía, transformando ésta en opción preferente para ellos, facilita a la compañía la posibilidad de contratar profesionales con talento (Boudreau y Rynes, 1985; Jones et al., 2014). Esta atracción y retención del talento es necesario para la empresa para obtener ventajas competitivas (Greening y Turban, 2000). Aunque existen numerosas investigaciones sobre la atracción de candidatos o la retención de trabajadores a la empresa a través de prácticas de responsabilidad corporativa o el rendimiento social generado (véase, por ejemplo, Collier y Esteban, 2007; Brekke y Nyborg, 2008; Weber, 2008; Behrend et al., 2009), más escasas son las investigaciones que consideran específicamente en sus investigaciones el efecto de éstas sobre la atracción y retención de perfiles altamente cualificados, entendido en el ámbito de esta investigación como talento (por ejemplo, Albinger y Freeman, 2000; Greening y Turban, 2000; Bhattacharya et al., 2008).

En general, la realización de prácticas de responsabilidad corporativa ha demostrado influir en el atractivo o capacidad de atracción de la empresa sobre posibles candidatos existentes en el mercado laboral (Kim y Park, 2011; Slack et al., 2015). Las actividades de responsabilidad corporativa (entendiendo las de medioambiente como incluidas) afectan directa o indirectamente de manera positiva al atractivo de la empresa para potenciales candidatos (Turban y Greening, 1997; Weber, 2008), influyendo de manera especial a la manera en que estos consideran la empresa (Albinger y Freeman, 2000).

El rendimiento social corporativo de una empresa envía *señales* (en concordancia con la Teoría de Señales) a los posibles candidatos sobre las condiciones de trabajo en la empresa, especialmente en lo referente a sus valores y normas (Greening y Turban, 2000). Los empleados prefieren trabajar en empresas socialmente responsables porque perciben que tendrán más oportunidades para el crecimiento personal. (Bhattacharyya et al., 2008). Siguiendo con el argumento de las señales percibidas por los posibles candidatos, Jones et al. (2014) fundamentan el atractivo de la empresa para los candidatos y su poder de atracción en que éstos interpretan el rendimiento social corporativo de la compañía como información que les permite adelantar el orgullo que podrían sentir por pertenecer a la organización, la similitud entre los valores de la organización y los suyos propios y las expectativas sobre cómo la empresa trata a sus empleados. Esos hallazgos son consecuentes con el trabajo de Turban et al. (1998), que afirma que los atributos de la empresa afectan a los candidatos a través de la percepción que se tiene de ellos. La evaluación comparativa de los valores de la compañía y los del individuo encaja dentro de la Teoría de la Identidad Social (Greening y Turban, 2000). Por otro lado, considerando que las empresas proyectan una imagen externa a la compañía, los empleados prefieren trabajar en aquellas empresas con reputación positiva socialmente y de las que pueden sentirse orgullosos favoreciendo una mejora de su imagen personal (Greening y Turban, 2000; Heal, 2005).

Brekke y Nyborg (2008) afirman que las empresas responsables (social y medioambientalmente) atraen a trabajadores igualmente responsables, es decir, que comparten los valores mostrados por la empresa, con la peculiaridad de que, asumiendo la posibilidad de que una empresa responsable no pueda ofrecer igualdad de salarios que una empresa no responsable para poder compensar los costes de producción responsable en que deba incurrir, los trabajadores atraídos poseen un nivel de motivación y

compromiso con la compañía mayor (originado en cuestiones vocacionales), y por lo tanto mayor productividad. Por el contrario, otros autores afirman que la postura del candidato respecto a aspectos responsables (medioambiente para el caso de Behrend et al., 2009; y social para Turker, 2009) no afecta a la intención de elegir a una empresa responsable para trabajar en ella. Albinger y Freeman (2000) incorporan una faceta especial en su investigación asumiendo que los trabajadores con talento (mejor cualificados) tienen más opciones para elegir empresa en la que trabajar. En estas circunstancias, estos trabajadores se muestran proclives a elegir aquellas empresas con mejor rendimiento social corporativo.

En general, diversos estudios han vinculado las prácticas de responsabilidad corporativa, tanto internas como externas, con un incremento de compromiso de los trabajadores con la empresa y una consecuente retención de trabajadores en la misma (Brammer et al., 2007; Bhattacharya et al., 2008; Slack et al., 2015). La retención de trabajadores es valiosa para la empresa. Los empleados que permanecen en la empresa acumulan experiencia que se transforma en capital. La capacidad de retención de talento en la empresa se transforma en capacidad de mantenimiento del volumen de capital humano generado. Así pues, a mayor permanencia, se generan mejores resultados (Yanadori y Kato, 2007).

La percepción de las prácticas de RSC por parte de los empleados afecta al entendimiento y aceptación del papel de la empresa en la sociedad, su grado de identificación con la misma, la importancia otorgada a su propio trabajo y el sentido de justicia social que se pueda asignar (Rodrigo y Arenas, 2008). Especialmente el aspecto del grado de identificación con la empresa puede suponer que se compartan los valores con la misma, lo cual se asocia a un alto grado de motivación y compromiso, o, por el contrario, un nivel bajo de satisfacción.

Diversos autores han ido identificando ciertas claves que justifican la relación de presencia de prácticas de responsabilidad corporativa con retención de talento en la empresa. Por ejemplo, ocurre que los trabajadores tienen mayor grado de satisfacción en sus puestos de trabajo cuando los altos directivos muestran un comportamiento ético y demuestran optimismo sobre la relación entre la ética y el éxito de la empresa (Vitell y Davis, 1990). Por el contrario, los trabajadores no se sienten cómodos teniendo que



justificar entre sus contactos su pertenencia a empresas con un registro público negativo en materia de responsabilidad social corporativa (Heal, 2005). Aquellas empresas que retribuyen a sus empleados con cantidades por encima de lo estrictamente necesario, entendiendo que redistribuyen su riqueza entre los empleados de manera generosa y acorde al enfoque de la responsabilidad social, tienen mayor capacidad para retener a sus trabajadores (Heal, 2005). En cuanto a la gestión de las minorías y la cuestión de género, se puede decir que asegurar una adecuada proyección profesional y oportunidades para la mujer y otras minorías en el entorno laboral redunda en satisfacción generalizada de los empleados en la empresa (Epstein y Roy, 2001) y, por lo tanto, mayor probabilidad de permanencia.

Aunque forman parte de un mismo concepto llamado responsabilidad social corporativa, la responsabilidad social y la responsabilidad medioambiental pueden presentarse como dos dimensiones diferentes del mismo término (Baughn et al., 2007), lo que puede justificar su estudio o análisis por separado (por ejemplo, Dögl y Holtbrügge, 2014; Jones et al., 2014). El medioambiente es considerado por algunos autores como un grupo de interés a parte de los grupos de interés de naturaleza humana (Farooq et al., 2014) con los que se relaciona la empresa, aunque en muchas ocasiones el medioambiente ha sido considerado un grupo de interés de segunda categoría, sólo tenido en cuenta si afecta al grado de satisfacción del cliente (Takala y Pallab, 2000). De manera aislada, algunas investigaciones estudian y encuentran una relación positiva entre el rendimiento medioambiental de las empresas, como dimensión específica de la responsabilidad corporativa, y su capacidad para atraer talento (Bauer y Aiman-Smith, 1996; Backhaus et al., 2002; Behrend et al., 2009) así como generar un compromiso con la empresa (Dögl y Holtbrügge, 2014).

Tomando como referencia la posibilidad de que las prácticas de responsabilidad medioambiental, en relación al conjunto de prácticas de responsabilidad corporativa, afecten de manera específica y diferente a la atracción y retención del talento, y con la intención de aportar conocimiento específico en el ámbito de las prácticas de medioambiente con base en nuevas circunstancias y elementos predictores, para la presente investigación se proponen las siguientes hipótesis:

**H1:** Las prácticas de responsabilidad medioambiental corporativa afectan positivamente a la atracción de talento hacia la empresa.

**H2:** Las prácticas de responsabilidad medioambiental corporativa afectan positivamente a la retención de talento en la empresa.

La responsabilidad corporativa es multidimensional, lo cual dificulta su estudio (Waddock y Graves, 1997b). Numerosos estudios evalúan la influencia de las prácticas de responsabilidad corporativa diferenciando las iniciativas de tipo medioambiental de las de enfoque social (Farooq et al., 2014), planteando el estudio con hipótesis paralelas diferenciadas. Por este motivo se hace recomendable dividir el presente estudio especificando, por un lado, el componente social y por otro el componente medioambiental.

Algunos autores que vinculan positivamente el rendimiento social corporativo, desde la perspectiva de la actuación social específicamente (sin incluir la dimensión medioambiental) con la capacidad de atracción de talento a la compañía (Backhaus et al., 2002; Sen et al., 2006). Por otra parte, los empleados reaccionan positivamente ante ese compromiso de la empresa por la responsabilidad social procurando un mayor nivel de servicio, innovación y confianza (Epstein y Roy, 2001) que redundan en retención de talento en la plantilla. Las empresas que desarrollan estas prácticas, especialmente si implantan sistemas de gobernanza corporativa para asegurar el cumplimiento de sus objetivos sociales, minimizan los conflictos con los grupos de interés, incluidos trabajadores, satisfaciendo en mayor medida sus demandas (Jo y Harjoto, 2012). En general los estudios que han tratado el efecto de las prácticas de responsabilidad social sobre la atracción son más que los que han estudiado el efecto sobre el compromiso y la retención de los trabajadores (Turker, 2009).

Tomando como referencia el trabajo de otros autores que analizan los efectos de las prácticas de responsabilidad medioambiental y social por separado, y considerando la propuesta de introducción en el análisis de nuevas circunstancias y elementos predictores, para la presente investigación se proponen las siguientes hipótesis relacionadas

específicamente con las prácticas de responsabilidad social corporativa, excluyendo de este conjunto las de tipo medioambiental:

**H3:** Las prácticas de responsabilidad social corporativa afectan positivamente a la atracción de talento hacia la empresa.

**H4:** Las prácticas de responsabilidad social corporativa afectan positivamente a la retención de talento en la empresa.

### 3.4 EL PAPEL MODERADOR DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO

Aunque dimensiones diferentes, algunos autores consideran la responsabilidad social y la responsabilidad medioambiental términos paralelos pertenecientes al mismo concepto llamado, de manera genérica, responsabilidad social corporativa (Baughn et al., 2007). Como se ha visto anteriormente, algunos investigadores asumen que la responsabilidad social está incluida dentro de la responsabilidad medioambiental (Starik, 1995; Bansal y Roth, 2000), mientras que otros consideran que la dimensión de medioambiente es parte de la social (Gibson, 2000; Watts y Holme, 2000; Montiel, 2008). Estas vinculaciones de interdependencia ambos conceptos hacen sospechar, basándose en las interpretaciones de los diferentes autores, la posible existencia de relaciones entre ellos.

Otra de las perspectivas que conectan responsabilidad social y responsabilidad medioambiental como entidades paralelas, pero complementarias e interdependientes bajo un marco común, es la denominada *sostenibilidad corporativa*, formada por una *triple línea base* con objetivos económicos, sociales y medioambientales (Elkington, 1997; van Marrewijk, 2003; Kleine y von Hauff, 2009). El modelo de la triple línea base apuesta por el equilibrio entre estas tres dimensiones (SER, 2000), mostrando en este sentido un enfoque similar al de ciudadanía corporativa (Maignan y Ferrell, 2001; Matten

y Crane, 2005). Dahlsrud (2008) en su estudio de las dimensiones presentes en las definiciones de RSC destacan que un alto porcentaje de ellas incluyen los tres componentes social, económico y medioambiental, reforzando las similitudes entre RSC. Parece lógico pensar que, considerando estos enfoques planteados por conceptos muy cercanos a la responsabilidad social corporativa, exista vinculación, interdependencia e incluso influencia entre estos componentes involucrados.

El auge de los planteamientos de sostenibilidad medioambiental o economía circular, y fenómenos de deterioro e impacto medioambiental como el del calentamiento global, han estado en el foco de atención de numerosos grupos de interés, especialmente consumidores, empujando en general a las empresas a trabajar en la línea de conseguir una buena reputación medioambiental (Ginsberg y Bloom, 2004). Algunas empresas incluso, buscando una mejora de imagen, optan por estrategia de lavado de reputación corporativa generando una falsa reputación verde (Ramus y Montiel, 2005; Delmas y Burbano, 2011; Parguel et al., 2011). Las prácticas de tipo medioambiental se han vuelto también populares gracias a estándares internacionales, como la ISO 14001, cuya adopción es voluntaria para las empresas (Montabon et al., 2007).

Considerando la presencia tanto de prácticas de responsabilidad social como medioambiental en gran número de estudios (analizados ambos aspectos de manera conjunta o por separado) que evalúan su efecto sobre la atracción (Greening y Turban, 2000; Backhaus et al., 2002; Jones et al., 2014) o retención de talento (Peterson, 2004; Hansen et al., 2011), podría resultar de interés, además, analizar la posible interacción que pueda existir entre ambos tipos de prácticas (véase, por ejemplo, Jones et al., 2014). Este planteamiento se refuerza considerando los enfoques de sostenibilidad o ciudadanía corporativa, según los cuales existe un balance necesario entre ambas dimensiones para conseguir objetivos globales para la empresa. Tomando como base las prácticas de responsabilidad medioambiental, se plantea la posibilidad de estudiar el efecto moderador que podrían tener las prácticas de responsabilidad social en la relación entre las prácticas de responsabilidad medioambiental y la atracción y retención de talento. Según esta propuesta, en los escenarios empresariales donde coexisten ambos tipos de prácticas, que resultan habituales, se estudiaría si uno podría influir en los resultados producidos por el otro.

Así pues, considerando la posible interacción existente entre las prácticas de responsabilidad medioambiental y las prácticas de responsabilidad social corporativa, siendo estos elementos independientes pero relacionados, se plantea la posibilidad de la existencia de influencia de uno sobre otro. Así se formulan las siguientes hipótesis:

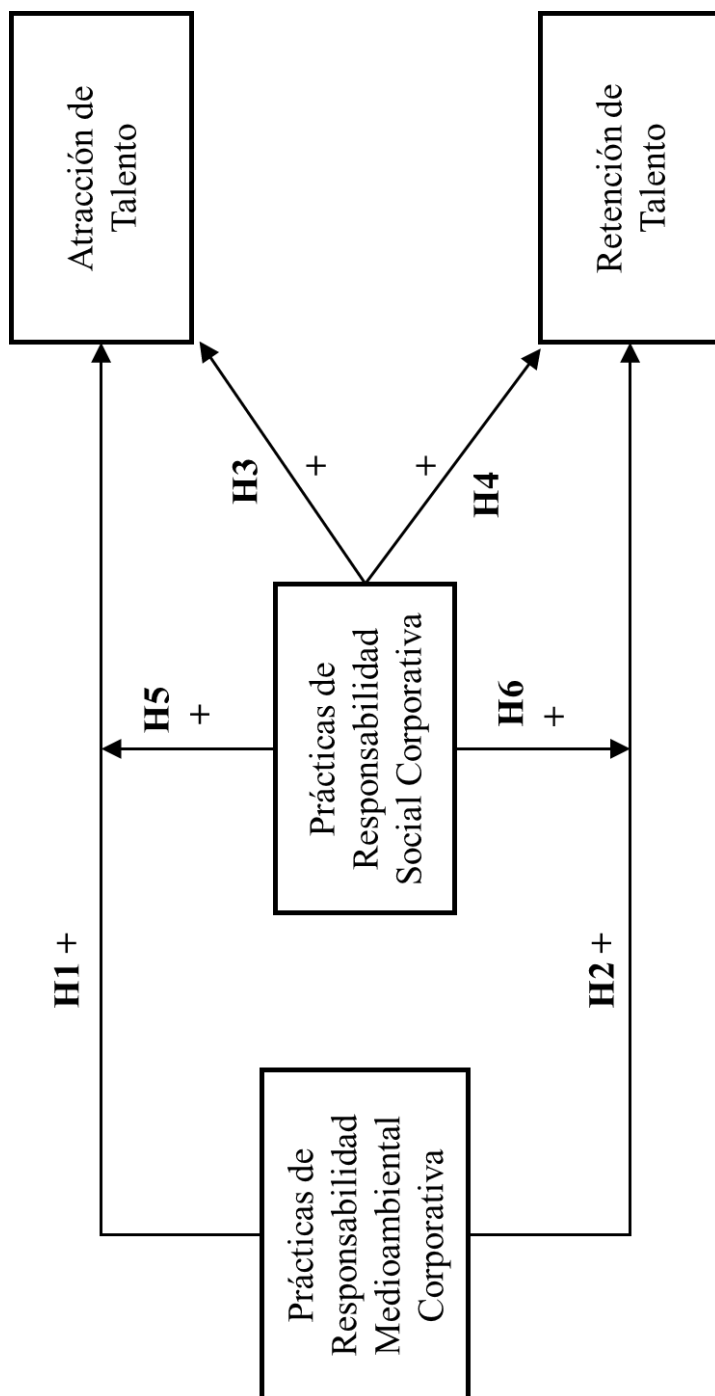
**H5:** Las prácticas de responsabilidad social corporativa moderan positivamente la relación entre las prácticas de responsabilidad medioambiental corporativa y la atracción de talento hacia la empresa.

**H6:** Las prácticas de responsabilidad social corporativa moderan positivamente la relación entre las prácticas de responsabilidad medioambiental corporativa y la retención de talento en la empresa.

### 3.5 MODELO ESPECÍFICO DE ANÁLISIS

Como propuesta de investigación, a continuación, se presenta el modelo de investigación que se propone analizar (ver Figura 3.1). Este modelo de investigación recoge las hipótesis planteadas, que conectan mediante relaciones directas y moderadoras las prácticas de responsabilidad medioambiental corporativa y las prácticas de responsabilidad social corporativa con los fenómenos de atracción y retención de talento a las empresas.

Figura 3.1. Propuesta de modelo de investigación



Fuente: elaboración propia



**CAPÍTULO 4.**  
**METODOLOGÍA DE LA**  
**INVESTIGACIÓN**





## **4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 INTRODUCCIÓN**

Los estudios sobre prácticas de responsabilidad social y medioambiental se fundamentan en información obtenida de diversos tipos de fuentes. Debido a que estas prácticas resultan difíciles de medir (Turban y Greening, 1997), la realización de aproximaciones a datos que se consideren representativos resulta de cierta complejidad. En primer lugar, es necesario identificar exactamente qué prácticas de responsabilidad social y medioambiental se desean considerar en el estudio con el fin poder justificar los planteamientos de acuerdo a investigaciones previas y a los datos disponibles. Una vez identificados la fuente y el objeto concreto de estudio, se deben diseñar las medidas y las variables que forman parte del modelo a analizar estadísticamente.

El objetivo de este capítulo es justificar y desarrollar la propuesta de análisis que permita contrastar las hipótesis planteadas. En primer lugar, se presentan y justifican las prácticas de responsabilidad social y medioambiental concretas objeto de estudio que permiten obtener los constructos explicativos que representan las actuaciones empresarialmente responsables. A continuación, se detalla el diseño y medición de las variables intermedias y explicativas contempladas en el proceso, elaboradas a partir de las prácticas seleccionadas y los datos disponibles. Por último, se diseña y detalla la casuística que permite identificar los escenarios en que se cumplen las condiciones dicotómicas planteadas de atracción y retención de talento, y a partir de ésta se generan las variables dependientes.

### **4.2 ESTUDIOS EMPÍRICOS PREVIOS**

#### **4.2.1 Fuentes de información para las prácticas de responsabilidad corporativa**

El conjunto de trabajos empíricos sobre responsabilidad social corporativa existentes incluyen tanto aquellos que consideran los aspectos social y medioambiental de manera independiente centrándose sólo en uno de estos dos aspectos, como los que consideran ambas facetas merecedoras de un estudio unificado. La Tabla 4.1 presenta una

recopilación de estudios empíricos sobre responsabilidad corporativa u otros enfoques relacionados con ésta y las fuentes de datos utilizadas. Tal y como se puede comprobar en la tabla, cuatro son los principales tipos de fuentes de información para la realización de las investigaciones. Éstas son las encuestas (por ejemplo, Aragón-Correa, 1998; Sharma, 2000; Pedersen, 2010), los informes y documentación publicada por las empresas voluntariamente dando cuenta de su actuación y rendimiento social y medioambiental (Bansal y Roth, 2000; véase, Maignan y Ralston, 2002; Gjølborg, 2009), ciertos índices y estándares que evalúan el perfil de las empresas (por ejemplo, Russo y Fouts, 1997; Delmas y Toffel, 2008; Rodriguez-Fernandez, 2016) y las bases de datos con información específica de un ámbito de investigación, cuyo origen se puede basar, inicialmente, en encuestas (a modo de ejemplo, Turban y Greening, 1997; Neubaum y Zahra, 2006; Van der Laan et al., 2008).

Tabla 4.1. Fuentes de información para investigación en RC

Autor/es	Fuentes de datos	Detalles de la fuente
Fryxell y Wang (1994)	Índices y estándares	Índice de reputación “Fortune”.
Graves y Waddock (1994)	Bases de datos	Base de datos KLD.
Turban y Greening (1997)	Bases de datos	Base de datos KLD.
Russo y Fouts (1997)	Índices y estándares	Puntuación asignada por el Franklin Research and Development Corp. (asesor para inversiones responsables y sostenibles).
Waddock y Graves (1997a)	Bases de datos	Base de datos KLD.
Waddock y Graves (1997b)	Bases de datos	Base de datos KLD.
Aragón-Correa (1998)	Encuestas	Encuesta a directores generales de empresas españolas.
Judge y Douglas (1998)	Encuestas	Encuesta a directivos de empresas de más de 20 empleados.

Autor/es	Fuentes de datos	Detalles de la fuente
Agle et al. (1999)	Encuestas	Encuestas a directores generales de empresas para evaluar importancia otorgada a grupos de interés.
	Bases de datos	Base de datos KLD.
Albinger y Freeman (2000)	Bases de datos	Base de datos KLD.
Christmann (2000)	Encuestas	Encuesta a directivos con capacidad de decisión estratégica en unidades de negocio.
Greening y Turban (2000)	Encuestas	Cuestionario a estudiantes de dirección de empresas basado en criterios de KLD.
Ramus y Steger (2000)	Encuestas	Encuesta a empleados de empresas con iniciativas medioambientales.
Sharma (2000)	Encuestas	Encuestas a altos directivos de empresas canadienses.
Maignan y Ralston (2002)	Informes y reportes voluntarios	Información en el portal corporativo de las mayores empresas en cada país estudiado.
Bansal (2005)	Informes y reportes voluntarios	Informes anuales publicados por las compañías en varios periodos.
Sharma y Henriques (2005)	Informes y reportes voluntarios	Análisis del contenido de informes anuales y portales corporativos (entrevistas previas exploratorias).
Neubaum y Zahra (2006)	Bases de datos	Base de datos KLD.
Jose y Lee (2007)	Informes y reportes voluntarios	Análisis del contenido de la información publicada por las compañías.
Montabon et al. (2007)	Informes y reportes voluntarios	Análisis del contenido de informes medioambientales de las compañías.
Clarkson et al. (2008)	Informes y reportes voluntarios	Global Report Initiative (GRI)
	Bases de datos	Base de datos TRI de la US Environmental Protection Agency (EPA)
Delmas y Toffel (2008)	Índices y estándares	Tenencia de la certificación ISO 14001.
	Encuestas	Encuestas a directivos sobre prácticas de medioambiente y los motivos para adoptarlas.

Autor/es	Fuentes de datos	Detalles de la fuente
Van der Laan et al. (2008)	Bases de datos	Base de datos KLD.
Gjøllberg (2009)	Índices y estándares	Dow Jones Sustainability Index (DJSI), Global Compact (GC), FTSE4Good, Global 100, UN Global Compact, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), ISO 14001
	Informes y reportes voluntarios	Global Report Initiative (GRI), KPMG International Survey of CSR Reporting, SustainAbility's list of the 100 best sustainability reports
Pedersen (2010)	Encuestas	Encuestas a directivos sobre sus unidades de negocio.
Chen y Delmas (2011)	Bases de datos	Base de datos KLD.
Lee et al. (2013)	Encuestas	Encuestas a empleados sobre la percepción de su empresa.
Cai y He (2014)	Bases de datos	Base de datos KLD.
El-Garaihy et al. (2014)	Encuestas	Encuestas a directivos sobre su percepción del éxito de las prácticas de responsabilidad social.
Jones et al. (2014)	Encuestas	Encuestas a estudiantes sobre su percepción sobre prácticas de RSC
Baden (2016)	Encuestas	Encuestas a empleados y estudiantes sobre la importancia relativa de la RSC.
El Ghouli (2016)	Bases de datos	Base de datos Truecost.
Rodríguez-Fernández (2016)	Índices y estándares	Dow Jones Sustainability Index (DJSI), Cumplimiento de Recomendaciones de Buen Gobierno Corporativo, UN Global Compact (GC)
	Informes y reportes voluntarios	Global Report Initiative (GRI)

Fuente: elaboración propia

Existen numerosos estudios empíricos sobre responsabilidad corporativa fundamentados en bases de datos, destacando especialmente la base de datos KLD, un

producto actualmente propiedad de la compañía MSCI Inc. Diseñado en origen como fuente de información para inversores, su utilidad se extiende al ámbito de la investigación académica al incluir información que representa el histórico del rendimiento social y medioambiental de las empresas. Actualmente MSCI ofrece una variada relación de índices empresariales relacionados con medioambiente, social y gobernanza (MSCI, 2017).

Para la realización de esta investigación se utilizará información procedente de una base de datos diferente a KLD. En general, las prácticas de RSC resultan difíciles de medir (Turban y Greening, 1997). Frente a la utilización de otros métodos, el uso de una base de datos para el estudio de fenómenos de responsabilidad social y medioambiental permite considerar el uso de medidas uniformes entre un amplio rango de empresas y entre diversos aspectos de la responsabilidad empresarial, y extender dichas medidas en el tiempo. Otras ventajas que aporta el uso de bases de datos frente a otros métodos son:

- Mayor facilidad para la realización de estudios longitudinales que permitan encontrar relaciones causales más fuertes.
- Reducción de la subjetividad propia de estudios basados en encuestas.
- Disponibilidad de mayores tamaños muestrales, frente a las bajas tasas de respuesta habituales con el uso de encuestas.
- Los resultados obtenidos pueden ser replicados por otros investigadores.

Como inconvenientes, ocurre que las bases de datos en ocasiones asignan igualdad de importancia a diferentes aspectos de la RSC al utilizar escalas similares, lo cual no tiene por qué ajustarse a la realidad de las empresas, y además estos aspectos podrían estar expuestos a la subjetividad del respondiente dependiendo del criterio y método utilizado para la recogida de los datos (Graves y Waddock, 1994).

Desde la perspectiva de análisis del rendimiento e impacto social y medioambiental, numerosos trabajos empíricos previos han considerado el estudio de la responsabilidad social y medioambiental analizando, específicamente, un conjunto determinado de prácticas realizadas por las empresas objeto de los análisis. En la Tabla 4.2 se presentan las prácticas sociales y medioambientales que se proponen para el actual estudio, junto con los grupos de interés principalmente relacionados con cada una de ellas. Cada práctica se acompaña de una relación de autores que han considerado estas mismas prácticas, u

otras equivalentes, para la realización de sus respectivos estudios, respaldando la propuesta del análisis de estas prácticas en concreto para una investigación sobre prácticas de responsabilidad social y medioambiental. Graafland y van de Ven (Graafland y van de Ven, 2006)

Tabla 4.2. Propuesta de prácticas de responsabilidad para su investigación

Tipo de Práctica Empresarial	Grupo de Interés Relacionado	Autor/es
<b>Prácticas de Responsabilidad Medioambiental</b>		
Reducción u optimización del uso de materias en la fabricación o prestación de servicios.	Medioambiente	Bansal y Roth (2000), Ramus y Steger (2000), Sharma (2000), Montabon et al. (2007), El Ghoul (2016), Horbach et al. (2012)
Reducción u optimización del uso energía en la fabricación o prestación de servicios.	Medioambiente	Waddock y Graves (1997b), Sharma (2000), Maignan y Ferrell (2001), Sharma y Henriques (2005), Montabon et al. (2007), Horbach et al. (2012)
Reducción o minimización del impacto medioambiental.	Medioambiente	Turban y Greening (1997), Judge y Douglas (1998), Greening y Turban (2000), Ramus y Steger (2000), Sharma (2000), Maignan y Ralston (2002), Bansal (2005), Sharma y Henriques (2005), Montabon et al. (2007), Pedersen (2010), Lee et al. (2013), El Ghoul (2016)
Cumplimiento de los requisitos normativos medioambientales, de salud o seguridad	Medioambiente, Comunidades, Administración y Organismos Reguladores	Judge y Douglas (1998), Bansal y Roth (2000), Graafland y van de Ven (2006), El-Garaihy et al. (2014)

Tipo de Práctica Empresarial	Grupo de Interés Relacionado	Autor/es
<b>Prácticas de Responsabilidad Social</b>		
Fomento de la promoción y participación en la mujer en los ámbitos laborales.	Empleados, Comunidades, Sindicatos, Grupos de Presión	Turban y Greening (1997), Waddock y Graves (1997b), Greening y Turban (2000), Maignan y Ferrell (2001), Maignan y Ralston (2002), Graafland y van de Ven (2006), Cornelius et al. (2008)
Planes de formación y desarrollo de carrera profesional	Empleados	Maignan y Ferrell (2001), Graafland y van de Ven (2006), Brammer et al. (2006), Montabon et al. (2007), El-Garaihy et al. (2014)
Aseguramiento o mejora de la calidad de los bienes o servicios	Clientes o consumidores	Turban y Greening (1997), Greening y Turban (2000), Maignan y Ferrell (2001), Maignan y Ralston (2002), Graafland y van de Ven (2006), Pedersen (2010), Chen y Delmas (2011), El-Garaihy et al. (2014)
Aseguramiento de la seguridad y condiciones de salud de los empleados	Empleados	Maignan y Ferrell (2001), Maignan y Ralston (2002), Bansal (2005), Graafland y van de Ven (2006), Pedersen (2010)

Fuente: elaboración propia

#### 4.2.2 Fuentes de información para la atracción y retención de talento

Para la medición de la retención de talento, numerosos estudios previos utilizan el método del cuestionario para averiguar el nivel de rotación voluntaria o permanencia de los trabajadores en la empresa, calculado para un periodo, el número de bajas voluntarias en la empresa respecto al total de la plantilla (por ejemplo, Yanadori y Kato, 2007). De acuerdo a la perspectiva del comportamiento organizacional, la intención de marcha por parte de los empleados es una medida de su intención psicológica de cambiar de empresa debido al descontento con su organización y las potenciales oportunidades en otras organizaciones. Supone una variable de medida actual de rotación de plantilla (Hansen et al., 2011).



Para el caso de la atracción hacia la empresa, la técnica más habitual es la de encuestar a alumnos con cierto perfil, evaluados con base en la muestra de información real o simulada sobre perfiles de empresas y su rendimiento social o medioambiental, instándoles a mostrar su preferencia a incorporarse a la empresa (ver, por ejemplo, Greening y Turban, 2000). En la tabla 4.3 puede observarse una relación con algunos ejemplos de fuentes de información para la realización de investigaciones sobre el resultado de prácticas de responsabilidad social sobre la atracción o retención de talento.

Tabla 4.3. Fuentes de información para investigación de atracción y retención de talento

Autor/es	Fenómeno considerado	Método de medición
Bauer y Aiman-Smith (1996)	Atracción	Estudio de campo a estudiantes ofreciendo información aleatoria sobre el rendimiento medioambiental de empresas ficticias.
Turban y Greening (1997)	Atracción	Encuestas a estudiantes, vinculando reputación de la empresa y predisposición a trabajar en ella.
Albinger y Freeman (2000)	Atracción	Encuestas a estudiantes con perfiles altos sobre preferencias entre empresas y su rendimiento social asociado.
Greening y Turban (2000)	Atracción	Encuesta a estudiantes sobre sus preferencias para incorporarse a empresas.
Sen, Bhattacharya y Korschun (2006)	Atracción	Encuesta a estudiantes sobre sus preferencias para incorporarse a empresas antes y después de un suceso de filantropía.
Brammer et al. (2007)	Retención	Encuestas a empleados sobre su percepción de la empresa y su compromiso con la empresa.
Yanadori y Kato (2007)	Retención	Encuesta a empresas para conocer el ratio de marcha de empleados.
Behrend, Baker y Thompson (2009)	Atracción	Encuesta a empleados con test A-B sobre webs corporativas ficticias con mensajes diferentes.
Turker (2009)	Retención	Encuestas a trabajadores, para valorar el grado de rendimiento social de la empresa por un lado y su compromiso con la empresa por otro.

Autor/es	Fenómeno considerado	Método de medición
Dögl y Holtbrügge (2014)	Retención	Encuestas a trabajadores de empresas en diferentes regiones a nivel global.

Fuente: elaboración propia

El talento considerado para esta investigación está compuesto de profesionales especialmente cualificados para el desarrollo de actividades de investigación y desarrollo, aspecto contemplado anteriormente por otros autores (Livanis y Lamin, 2016).

#### 4.3 CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA SELECCIONADA

Para la realización del análisis, y en consonancia con otros trabajos de investigación (ver anteriormente en este mismo capítulo), se utilizará información procedente de una base de datos, concretamente una con información relacionada con fenómenos de innovación en el ámbito empresarial. Ocurre que, para el caso de las empresas con perfiles innovador, las iniciativas medioambientales, siempre que estén diferenciadas de la innovación en general, funcionan como aproximación para el estudio de la innovación en asuntos de medioambiente (Ramus y Steger, 2000). Para la realización de este trabajo se asume que en sentido contrario sucede igual, es decir, que las innovaciones de ámbito medioambiental suponen iniciativas o prácticas medioambientales. A su vez, la innovación con objeto de mejora del rendimiento medioambiental de las empresas se puede considerar prácticas de responsabilidad medioambiental (Montabon et al., 2007). En el plano social, se propone evaluar la información relacionada con las actuaciones de las empresas innovadoras, medioambientales o no, en su relación con sus grupos de interés. Así, se toman como referencia los datos que aporten información sobre aquellas prácticas empresariales que afectan a los grupos de interés relacionados con las empresas en general.

La muestra elegida forma parte de la información contenida en el Panel de Innovación Tecnológica (PITEC), una base de datos de tipo longitudinal elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en colaboración con la Fundación Española de Ciencia y

Tecnología (FECYT) y la Fundación Cotec para la Innovación. Está destinada principalmente al estudio de las actividades tecnológicas y de innovación de las empresas (FECYT, 2016a) y forma parte del programa Community Innovation Survey (CIS), correspondiéndose con su implementación para el mercado español (Kunapatarawong y Martínez-Ros, 2016; FECYT, 2016b). La encuesta CIS se realiza de manera voluntaria en todos los países de la Unión Europea (Eurostat, 2017) para recopilar datos sobre la innovación de las empresas en productos y procesos e incluye indicadores sobre actividades y gastos en innovación, efectos de la innovación cooperación y fuentes de financiación e información, entre otros (Eurostat, 2015). Se fundamenta metodológicamente en el “Oslo Manual” (OECD, 2005) y en el Reglamento de la Comisión CE/1450/2004 de 13 de agosto que afecta a la producción y desarrollo de estadísticas comunitarias sobre innovación (EUR-Lex, 2004). PITEC, como versión española de CIS, presenta un nivel de detalle mayor en la recopilación de datos incorporando algunas recomendaciones del Manual Frascati (Barge-Gil y López, 2014; OECD, 2015). El uso de PITEC como fuente de datos permite contribuir a la realización de estudios en entornos geográficos fuera de ámbitos que pudieran resultar de referencia habitual, por ejemplo, Estados Unidos (Walker y Wan, 2012; Kunapatarawong y Martínez-Ros, 2016). En concreto, el estudio de prácticas de responsabilidad sobre empresas del ámbito regional español es consistente con otros trabajos previos (Aragón-Correa, 1998).

El cuestionario utilizado para la recogida de datos de PITEC puede consultarse en el Anexo A de este documento. PITEC recopila información entre los periodos 2003 y 2014, aunque algunas variables sólo recogen información en parte de este rango temporal debido a cambios realizados en el diseño del cuestionario y el proceso de recogida de datos (FECYT, 2017a). Los datos disponibles en PITEC son reales, y su nivel de detalle es la empresa. La aportación de respuestas a PITEC por parte de las empresas es de carácter obligatorio y se pide que la información aportada sea veraz, exacta y completa (INE, 2016b). Para asegurar el secreto estadístico y respetar el anonimato de la información presentada por las empresas, aquellos datos que permitirían identificar a la empresa encuestada sufren un proceso de *anonimización* (FECYT, 2012; FECYT, 2016a). Este proceso se ajusta al siguiente método:

1. Las empresas se identifican únicamente por un número unívocamente vinculado a cada una de ellas.
2. El nivel de desagregación del código CNAE sólo se muestra hasta dos o tres dígitos. Los datos de las empresas en sectores con tres o menos empresas en total se ocultan, ya que resultaría fácil identificarlas.
3. Las variables cuantitativas relacionadas con cifra de negocios, inversión bruta en bienes materiales, número de empleados, gastos totales en innovación y personal total en I+D son reemplazados por medias de los valores de las tres o cinco empresas con valores cercanos y pertenecientes al mismo sector de actividad.
4. Las variables que pueden darse como porcentajes de otras se presentan como porcentaje respecto a la cifra original no simulada (por ejemplo, número de mujeres en plantilla respecto a la plantilla total se puede sustituir por un porcentaje del total de la plantilla).

Aunque PITEC está específicamente diseñada para el estudio de fenómenos de innovación en las empresas, sus variables pueden utilizarse como proxy para el estudio de otro tipo de prácticas o iniciativas por parte de las empresas (véase, por ejemplo, para el caso de innovación verde Kunapatarawong y Martínez-Ros, 2016). Además de la utilidad de sus datos y el potencial que ofrece a los investigadores en el ámbito de las prácticas de innovación, la utilización de la base de datos PITEC es accesible para los investigadores debidamente acreditados y permite replicar investigaciones realizadas por otros autores. Existe una amplia relación de publicaciones e investigaciones que han utilizado PITEC (FECYT, 2016c) como fuente de datos para sus contrastes empíricos (vease, por ejemplo, Barge-Gil, 2010; Montoro-Sánchez et al., 2011; De Marchi, 2012; Trigo y Vence, 2012; Barge-Gil, 2013; Barge-Gil y López, 2014; Costa-Campi et al., 2015; Río et al., 2015; Afcha y García-Quevedo, 2016; Sáez-Martínez et al., 2016).

Siguiendo la propuesta de otros autores (véase, Bansal, 2005; Neubaum y Zahra, 2006; Afcha y García-Quevedo, 2016; Kunapatarawong y Martínez-Ros, 2016), en esta investigación se analizan los efectos aplazados en el tiempo de ciertas iniciativas o actuaciones realizadas por los individuos objeto de estudio. Los datos de panel, por consistir en observaciones de las mismas unidades o individuos repetidas en diferentes

momentos, permiten generar estimaciones más precisas de los cambios ocurridos a lo largo del tiempo (FECYT, 2016a) y facilitan los análisis de tipo longitudinal.

Las investigaciones realizadas sobre PITEC permiten comparaciones con trabajos previos realizados a nivel europeo basados en CIS o conjuntos de datos similares (Montoro-Sánchez et al., 2011; De Marchi, 2012; Kunapatarawong y Martínez-Ros, 2016) y replicar los planteamientos de investigación en otras regiones europeas utilizando sus implementaciones locales de CIS. Es destacable que el uso de CIS para la realización de investigaciones en el ámbito de europeo, en otros países y con sus versiones regionales correspondientes, es extenso (Laursen y Salter, 2006). Las investigaciones basadas en CIS adaptadas a otros países (por ejemplo, Laursen y Salter, 2004; Laursen y Salter, 2006; Frenz y Ietto-Gillies, 2009; Lachenmaier y Rottmann, 2011; Horbach et al., 2012; Robin y Schubert, 2013) suponen una fuente de ideas para el trabajo con PITEC por las notables similitudes entre las fuentes de datos, especialmente a nivel metodológico.

Por último, y muy importante, de acuerdo a la información ofrecida por FECYT, proveedor de PITEC, hasta este momento no se han realizado a partir de PITEC investigaciones desde la perspectiva de la responsabilidad corporativa (FECYT, 2016c). Esta es una de las aportaciones que esta investigación ofrece al conocimiento sobre la responsabilidad corporativa y las técnicas de estudio sobre esta materia.

#### 4.4 PREPARACIÓN DE LA MUESTRA Y DATOS DESCRIPTIVOS

Las entidades responsables de la generación y mantenimiento de PITEC realizan cada año correcciones sobre los datos de periodos anteriores, en caso de que esta circunstancia sea aconsejable, de acuerdo a los cambios de criterio en la medición de las variables. Por ello es necesario trabajar sobre la última versión de los datos disponibles para asegurar coherencia en la naturaleza longitudinal de los datos (FECYT, 2016a). Otros tipos de incidencias pueden producirse en la toma de datos, por ejemplo, cuando una empresa desaparece y por lo tanto deja de aportar información. En una primera revisión de los datos presentes en la muestra, se procede a eliminar aquellos registros que muestran atributos no deseables para el análisis (Goya, 2014) de acuerdo a los siguientes criterios:

- Muestras con incidencias (variable INCINE con valor distinto de "LI").
- Muestras con incidencias en empleo (variable INCIEMP con valor distinto de 0).

- Muestras con correcciones de empleo (variable CORREMP con valor de 1).

Aunque el estudio se va a realizar en el tramo temporal de 2008 a 2014, se debe añadir la información sobre gastos de formación, tamaño de la plantilla y porcentaje de mujeres en plantilla correspondientes a los periodos 2006 y 2007 para poder tener el histórico necesario para evaluar resultados en el periodo 2008 contemplando las circunstancias de las empresas en el periodo  $t$  a  $t-2$ . Así mismo, para evitar errores en los cálculos de medias por sector, clonamos el valor del CNAE2009 de cada empresa en las muestras de estos dos años anteriores (en el periodo 2008 el valor de la variable ya incluye de partida el dato CNAE2009).

En relación a los valores nulos presentes en la base de datos, estos se depuran en el proceso de generación de las variables temporales y los indicadores finales del modelo. Las muestras con valores nulos son eliminadas en los cálculos, quedando, en cualquier caso, una cantidad de muestras restante todavía suficientemente numerosa.

Tras la depuración de la base de datos, el número de observaciones disponibles es de 32.862. Aunque el panel presenta datos de hasta 12.838 empresas (valor máximo de la variable IDENT presente en la muestra), el número de empresas únicas representadas en la muestra en el periodo 2008-2014 es de 7.018 con una media de 4,68 observaciones cada una (tabla 4.4).

Tabla 4.4. Número de observaciones y empresas en la muestra PITEC

Periodo	Observaciones	Empresas representadas	Frecuencia media por empresa
<b>2008</b>	5.927	5.927	1
<b>2009</b>	5.431	5.431	1
<b>2010</b>	4.948	4.948	1
<b>2011</b>	4.553	4.553	1
<b>2012</b>	4.280	4.280	1
<b>2013</b>	4.007	4.007	1

Periodo	Observaciones	Empresas representadas	Frecuencia media por empresa
<b>2014</b>	3.716	3.716	1
<b>TOTALES</b>	32.862 observaciones totales	7.018 empresas únicas representadas	4,68 apariciones por empresa (media)

Fuente: elaboración propia

Se pueden consultar en el Anexo B de este documento otras tablas descriptivas con el desglose por rama de actividad de los datos relacionados con número de empresas, tamaño de empresas, media de porcentaje de mujeres en plantilla, gasto medio total en innovación y gasto medio en formación.

#### 4.5 DISEÑO Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DEL MODELO

El diseño de las variables implicadas en el modelo de investigación está fuertemente condicionado por la información disponible en la fuente de datos seleccionada para el contraste de las hipótesis planteadas. Los constructos que forman parte del modelo son cuatro: prácticas de responsabilidad medioambiental, prácticas de responsabilidad social, atracción de talento y retención de talento. Los dos primeros se pueden crear identificando aquellas prácticas empresariales presentes en la fuente secundaria, que se correspondan con iniciativas de carácter medioambiental o social, que encajen en el enfoque de responsabilidad social corporativa, y permitan realizar un planteamiento de medición acorde a las definiciones propuestas anteriormente para prácticas de responsabilidad social y medioambiental. Las dos segundas están relacionadas con aquellas mediciones existentes en la fuente de datos que describen la presencia de talento en la organización de acuerdo a las definiciones propuestas, las fluctuaciones en el mismo en diferentes periodos y el peso específico del talento representado dentro del total de recursos en cada muestra.

#### 4.5.1 Diseño y medición de prácticas de responsabilidad medioambiental

Siguiendo el trabajo de Suárez-Perales et al. (2016), ponencia presentada en el XXVI Congreso de ACEDE en junio de 2016 (Vigo), y otros autores (por ejemplo, Bauer y Aiman-Smith, 1996; Behrend et al., 2009) se toman para la elaboración del constructo Prácticas de Responsabilidad Medioambiental ciertas variables que representan la *proactividad medioambiental* de la empresa y que representan su predisposición a atender y respetar los requerimientos o necesidades del medioambiente. En concreto, en el caso de la base de datos PITEC, estas cuestiones se encuentran agrupadas dentro del apartado “E.6. Objetivos de la innovación tecnológica”, y se detallan en la tabla 4.5 (se preservan los nombres originales de las variables para facilitar en futuras investigaciones el proceso de replicación del estudio). Las empresas que responden a estas preguntas del cuestionario previamente han debido contestar afirmativamente a alguna de las preguntas E.1.1, E.2.1 y E.3 relacionadas con la introducción innovaciones de bienes o servicios, mejoras en los métodos de fabricación, mejoras en sistemas logísticos o actividades de apoyo a los procesos, y actividades de innovación tecnológica respectivamente, siempre en algún momento del periodo  $t$  a  $t-2$ . Así pues, la valoración se realiza en dos fases: una vez comprobada la presencia de actividad innovadora en la empresa, se procede a preguntar sobre la consideración de la faceta medioambiental en el desarrollo de dichas innovaciones. Debido a que estas cuestiones sobre actividad innovadora y sus implicaciones medioambientales se refieren a si la empresa acometió estas acciones en algún momento del periodo  $t$  a  $t-2$  (INE, 2016b), los resultados a obtener podrían tener la capacidad de evaluar los efectos generados de manera aplazada en el tiempo.

Esta interpretación de la valoración del impacto medioambiental por parte de la empresa utilizando variables presentes en PITEC coincide con el enfoque utilizado por Horbach et al. (2012) y por Kunapatarawong y Martínez-Ros (2016). Estos últimos analizan estas mismas variables para el estudio de fenómenos de innovación verde. En el presente análisis, las variables seleccionadas se consideran como aproximaciones (variables *proxy*) para el estudio de prácticas de responsabilidad medioambiental (ver Tabla 4.5).



Tabla 4.5. Variables PITEC para proactividad medioambiental

Preguntas del cuestionario PITEC	Variable PITEC	Valores	Valor Recodificado
<b>E.6. Objetivos de la innovación tecnológica</b>			
La actividad innovadora llevada a cabo por su empresa ha podido estar orientada a diferentes objetivos (en el año actual o los dos anteriores). Señale el grado de importancia de los siguientes objetivos:			
<b>Objetivos orientados a procesos:</b>			
Usar menos material por unidad producida	<b>OBJET9</b>	<b>[4:1]</b>	<b>[0:3]</b>
Usar menos energía por unidad producida	<b>OBJET10</b>	<b>[4:1]</b>	<b>[0:3]</b>
<b>Otros objetivos:</b>			
Menor (reducir el) impacto medioambiental	<b>OBJET11</b>	<b>[4:1]</b>	<b>[0:3]</b>
Cumplimiento de los requisitos normativos medioambientales, de salud o seguridad	<b>OBJET13</b>	<b>[4:1]</b>	<b>[0:3]</b>

Fuente: basado en INE (2016b) y Suárez-Perales et al. (2016)

Los valores de estas variables, tal y como aparecen codificadas en la base de datos, operan en el rango desde 1, para un valor denominado *elevado* (alto grado de importancia), hasta 4, para un valor *no pertinente* (bajo grado de importancia). Esta ordenación de valores no resulta intuitiva, por lo que, siguiendo la propuesta de Suárez-Perales et al. (2016), se recodifican en orden inverso (ver Tabla 4.5), asignando 0 a los valores bajos (baja o ninguna importancia) y 3 a los valores altos (mucho o máxima importancia). En la Tabla 4.6 se resume la estadística descriptiva de estas variables tras su recodificación.

Tabla 4.6. Estadística descriptiva variables proactividad medioambiental

Variable	Periodo	Número de Observaciones	Media	Desviación Estándar	Varianza
<b>objet9</b>	2008	5911	1,2414143	1,0427821	1,0873945
	2009	5404	1,2775722	1,0520106	1,1067262
	2010	4923	1,3414585	1,062742	1,1294206

Variable	Periodo	Número de Observaciones	Media	Desviación Estándar	Varianza
	2011	4535	1,2923925	1,0740439	1,1535703
	2012	4259	1,2826955	1,0980185	1,2056446
	2013	3990	1,3	1,1035506	1,217824
	2014	3702	1,3125338	1,0979333	1,2054576
	<b>TOTAL</b>	<b>32724</b>	<b>1,2900623</b>	<b>1,073054</b>	<b>1,1514448</b>
<b>objet10</b>	2008	5911	1,2246659	1,0560953	1,1153373
	2009	5404	1,2775722	1,0621656	1,1281958
	2010	4923	1,3540524	1,0654989	1,1352878
	2011	4535	1,3122381	1,0803485	1,1671528
	2012	4259	1,3073491	1,1049528	1,2209206
	2013	3990	1,3418546	1,1173006	1,2483606
	2014	3702	1,3508914	1,115002	1,2432294
	<b>TOTAL</b>	<b>32724</b>	<b>1,3043332</b>	<b>1,0834753</b>	<b>1,1739188</b>
<b>objet11</b>	2008	5911	1,4165116	1,1575215	1,3398559
	2009	5404	1,4972243	1,158298	1,3416543
	2010	4923	1,559415	1,1624781	1,3513554
	2011	4535	1,5347299	1,1643014	1,3555977
	2012	4259	1,5351021	1,172479	1,374707
	2013	3990	1,5486216	1,1699491	1,368781
	2014	3702	1,5872501	1,1698868	1,368635
	<b>TOTAL</b>	<b>32724</b>	<b>1,5185796</b>	<b>1,1653571</b>	<b>1,3580571</b>
<b>objet13</b>	2008	5911	1,5241076	1,1868081	1,4085135
	2009	5404	1,5952998	1,1860064	1,4066113
	2010	4923	1,6195409	1,1831816	1,3999188
	2011	4535	1,5832415	1,186634	1,4081002
	2012	4259	1,5412069	1,2076084	1,458318
	2013	3990	1,5824561	1,1981405	1,4355407
	2014	3702	1,5937331	1,1981449	1,4355511
	<b>TOTAL</b>	<b>32724</b>	<b>1,5756326</b>	<b>1,1918318</b>	<b>1,420463</b>

Fuente: elaboración propia

Siguiendo con el trabajo de Suárez-Perales et al. (2016), a partir de los datos obtenidos tras la recodificación de las variables, se diseñan los indicadores que permiten identificar el grado de proactividad medioambiental de las empresas. En primer lugar, se definen cuatro variables tipo *dummy*, una para cada una de las variables anteriores. Cada una de

estas variables *dummy* adquiere el valor 1 si la empresa presenta en la variable original un valor superior a la media mostrada por las empresas de su sub-sector, y un valor de 0 en caso contrario, indicando un desempeño o rendimiento medioambiental relativo mayor de lo habitual. Esta codificación en variables dicotómicas para representar el desempeño responsable es consecuente con el trabajo de Greening y Turban (2000).

Por último, se define un indicador global, llamado PRO\_MEDIOAMBIENTE que actúa como variable definitiva para el constructo Prácticas de Responsabilidad Medioambiental (ver Tabla 4.7), formado por la suma (método aditivo) de los valores (como hacen, por ejemplo, Brammer y Pavelin, 2006; Brammer et al., 2007) de las cuatro variables *dummy*, y que puede obtener los valores (0:4). Esta variable representa una actitud *pro-medioambiental* por parte de la empresa (Behrend et al., 2009; Jones et al., 2014). El valor 0 indicaría que la empresa no da más importancia que la media de las empresas de su sector a ninguno de los posibles objetivos medioambientales (lo que podría implicar un comportamiento reactivo), y 4 que la empresa otorga más importancia que la media a todos los objetivos (suponiendo una gestión medioambiental notablemente proactiva). Este método de agregación de valores de variables *dummy* para la elaboración de variables explicativas también es realizado por otros autores que basan su investigación en encuestas del ámbito CIS con estructura similar a PITEC (Laursen y Salter, 2006).

Tabla 4.7. Variables explicativas para proactividad medioambiental

Indicador	Variables	Valores
<b>Actuación de la empresa superior a la media su sub-sector:</b>		
La empresa da mayor importancia a la reducción del material utilizado por unidad producida que la media en su sub-sector.	<b>DUMMY_OBJET9</b>	<b>[0:1]</b>
La empresa da mayor importancia a la reducción de energía por unidad producida que la media en su sub-sector.	<b>DUMMY_OBJET10</b>	<b>[0:1]</b>
La empresa da mayor importancia a la reducción del impacto medioambiental que la media en su sub-sector.	<b>DUMMY_OBJET11</b>	<b>[0:1]</b>

Indicador	Variables	Valores
La empresa da mayor importancia al cumplimiento de los requisitos normativos medioambientales, de salud o seguridad que la media en su sub-sector.	<b>DUMMY_OBJET13</b>	<b>[0:1]</b>
<b>Nivel de prácticas de responsabilidad medioambiental (variable final):</b>		
Suma de los valores de las cuatro variables <i>dummy</i> de tipo medioambiental.	<b>PRO_MEDIOAMBIENTE</b>	<b>[0:4]</b>

Fuente: basado en Suárez-Perales et al. (2016)

#### 4.5.2 Diseño y medición de prácticas de responsabilidad social

De manera análoga a la generación del constructo relacionado con medioambiente, se propone la creación del indicador que representa las prácticas de responsabilidad social respetando las siguientes premisas:

- El constructo estará formado por la combinación de los datos de cuatro variables.
- Se considerarán valores relativos que comparen el rendimiento social de las empresas para cada variable con la media del desempeño del resto de empresas.
- La actuación de las empresas se mide sobre los periodos entre t y t-2 en todas las variables.

Las variables de la base de datos PITEC consideradas, junto con sus rangos de valor posibles, se muestran en la Tabla 4.8 (de nuevo en la tabla se preservan los nombres originales de las variables en la base de datos para facilitar el proceso de replicación del estudio).

Tabla 4.8. Variables PITEC para proactividad social

Preguntas del cuestionario PITEC	Variable PITEC	Valores	Valor Recodificado
<b>A.8. Datos generales de la empresa. Número de empleados</b>			
Porcentaje de mujeres del total de personal en el periodo actual (t).	<b>MUJERES</b>	<b>Porcentaje</b>	No aplica

Preguntas del cuestionario PITEC	Variable PITEC	Valores	Valor Recodificado
<b>D.1. Actividades para la innovación tecnológica</b>			
Porcentaje del gasto en innovación destinado a formación en el periodo actual (t).	<b>GFORM</b>	<b>Porcentaje</b>	No aplica
<b>E.6. Objetivos de la innovación tecnológica</b>			
La actividad innovadora llevada a cabo por su empresa ha podido estar orientada a diferentes objetivos (en el año actual o los dos anteriores). Señale el grado de importancia de los siguientes objetivos:			
Mayor calidad de los bienes o servicios	<b>OBJET5</b>	<b>[4:1]</b>	<b>[0:3]</b>
Mejora de la salud y seguridad de sus empleados	<b>OBJET12</b>	<b>[4:1]</b>	<b>[0:3]</b>

Fuente: elaboración propia

La variable MUJERES indica el porcentaje de mujeres presente en el total de la plantilla de la empresa, y la variable GFORM el porcentaje de gasto destinado a formación del total de gasto para actividades de innovación en que incurre la empresa, ambos en el periodo en curso t. Es necesario forzar la observación en los periodos t a t-2 para equiparar el efecto de estas dos variables a las otras variables consideradas para la generación de los constructos.

Por otra parte, al igual que ocurría con las variables de medioambiente, los valores de las variables OBJET5 y OBJET12 operan en el rango desde 1, para un valor denominado *elevado* (alto grado de importancia), hasta 4, para un valor *no pertinente* (bajo grado de importancia). Hay que recordar que las empresas que responden a estas dos preguntas previamente han debido contestar afirmativamente en el cuestionario a alguna de las preguntas relacionadas con la introducción innovaciones de bienes o servicios, mejoras en los métodos de fabricación, mejoras en sistemas logísticos o actividades de apoyo a los procesos, y actividades de innovación tecnológica respectivamente, en algún momento del periodo t a t-2. Estas dos variables se recodifican en orden inverso (ver tabla 4.9), asignando 0 a los valores bajos (baja o ninguna importancia) y 3 a los valores altos (mucho o máxima importancia). En la Tabla 4.9 se resume la estadística descriptiva de estas variables tras su recodificación.

Tabla 4.9. Estadística descriptiva variables proactividad social

Variable	Periodo	Número de Observaciones	Media	Desviación Estándar	Varianza
<b>mujeres</b>	2008	5927	30,564366	21,482811	461,51117
	2009	5431	30,467133	21,318353	454,47217
	2010	4948	30,527284	21,162445	447,84906
	2011	4553	30,748957	21,050206	443,11117
	2012	4280	30,962617	21,052378	443,20262
	2013	4007	30,790367	20,722665	429,42883
	2014	3716	30,827503	20,485943	419,67387
	<b>TOTAL</b>	<b>32862</b>	<b>30,677469</b>	<b>21,087003</b>	<b>444,66171</b>
<b>gform</b>	2008	5927	,60487599	3,6640681	13,425395
	2009	5431	,50425336	3,5241318	12,419505
	2010	4948	1,05673	6,0531045	36,640074
	2011	4553	,85159236	5,2622155	27,690912
	2012	4280	,88507009	5,4327656	29,514942
	2013	4007	,89263788	6,3528458	40,35865
	2014	3716	,76875673	4,8060001	23,097637
	<b>TOTAL</b>	<b>32862</b>	<b>,78057635</b>	<b>5,0232372</b>	<b>25,232912</b>
<b>objet5</b>	2008	5911	2,1789883	1,0204865	1,0413926
	2009	5404	2,2581421	,97392354	,94852707
	2010	4923	2,2957546	,94391497	,89097547
	2011	4535	2,2904079	,97436629	,94938967
	2012	4259	2,2963137	,99080461	,98169378
	2013	3990	2,2927318	,98803182	,97620687
	2014	3702	2,3327931	,97107574	,94298809
	<b>TOTAL</b>	<b>32724</b>	<b>2,2716049</b>	<b>,98281501</b>	<b>,96592535</b>
<b>objet11</b>	2008	5911	1,4165116	1,1575215	1,3398559
	2009	5404	1,4972243	1,158298	1,3416543
	2010	4923	1,559415	1,1624781	1,3513554
	2011	4535	1,5347299	1,1643014	1,3555977
	2012	4259	1,5351021	1,172479	1,374707
	2013	3990	1,5486216	1,1699491	1,368781
	2014	3702	1,5872501	1,1698868	1,368635
	<b>TOTAL</b>	<b>32724</b>	<b>1,5185796</b>	<b>1,1653571</b>	<b>1,3580571</b>

Fuente: elaboración propia

Replicando la propuesta anterior para las variables medioambientales, se crean indicadores que adquieren el valor 1 para identificar los casos en que las empresas muestran un desempeño superior a la media existente en el mercado o su sub-sector, y el valor 0 en caso contrario. Replicando el método utilizado por Laursen y Salter (2004) en el que cruzan datos CIS con información de la agencia nacional de estadística, para el caso de la variable MUJERES se identifica el escenario en que la empresa tiene o ha tenido una plantilla con un porcentaje de mujeres mayor o igual al porcentaje de mujeres existente en la población activa (INE, 2016a) en alguno de los periodos del rango de  $t$  a  $t-2$ . Este escenario señala la intención de la empresa por fomentar el empleo de la mujer en igualdad de oportunidades. Para la variable GFORM relacionada con la promoción de la formación entre los empleados, la variable *dummy* identifica las situaciones en que la empresa destina más recursos económicos a formación que la media de las empresas de su sub-sector, y de nuevo adquiere valor uno si la empresa cumple esta condición en algunos de los periodos del rango  $t$  a  $t-2$ . Para las variables OBJET5 sobre calidad de los productos y OBJET12 sobre la salud y seguridad de sus empleados, sus variables *dummy* correspondientes adquieren el valor 1 las variables originales en tiempo ( $t$ ) tienen un valor superior a la media mostrada por las empresas de su sub-sector, y un valor de 0 en caso contrario. Se debe recordar que estas dos variables ya incluyen en la definición del cuestionario la evaluación de la actuación de la empresa en el periodo  $t$  a  $t-2$ .

Para finalizar, se define un indicador global, llamado PRO\_SOCIAL que actúa como variable definitiva para el constructo Prácticas de Responsabilidad Social (ver tabla 4.10), formado por la suma de los valores de las cuatro variables *dummy*, y que puede obtener los valores (0:4). El valor 0 indicaría que la empresa no da más importancia que la media de las empresas a los factores de responsabilidad social (lo que podría implicar un comportamiento reactivo), y 4 que la empresa otorga más importancia que la media a todos los objetivos (suponiendo una gestión de responsabilidad social de carácter proactivo).

Tabla 4.10. Variables explicativas para proactividad social

Indicador	Variables	Valores
<b>Actuación de la empresa superior a la media en el mercado laboral:</b>		
La empresa posee, o ha poseído en alguno de los años del periodo (t) a (t-2), un porcentaje de mujeres en plantilla superior al global porcentaje de mujeres en la población activa registrado en cada año.	<b>DUMMY_MUJERES</b>	<b>[0:1]</b>
<b>Actuación de la empresa superior a la media su sub-sector:</b>		
La empresa invierte, o ha invertido en alguno de los años del periodo (t) a (t-2), más dinero en formación para actividades de innovación que la media de su subsector.	<b>DUMMY_GFORM</b>	<b>[0:1]</b>
La empresa da mayor importancia a la calidad de sus bienes o servicios que la media en su sub-sector.	<b>DUMMY_OBJET5</b>	<b>[0:1]</b>
La empresa da mayor importancia a la salud y seguridad de sus empleados que la media en su sub-sector.	<b>DUMMY_OBJET12</b>	<b>[0:1]</b>
<b>Nivel de Prácticas de Responsabilidad Social (variable final):</b>		
Suma de los valores de las cuatro variables <i>dummy</i> de tipo social.	<b>PRO_SOCIAL</b>	<b>[0:4]</b>

Fuente: elaboración propia a partir de PITEC (FECYT, 2017b) e INE (2016b)

La estadística descriptiva relacionada con las variables PRO\_MEDIOAMBIENTE y PRO\_SOCIAL se muestra en la Tabla 4.11, donde se aprecia valores para la media, desviación estándar y varianza superiores para la primera de las dos variables.

Tabla 4.11. Estadística descriptiva de las variables explicativas

Variable	Periodo	Número de Observaciones	Media	Desviación Estándar	Varianza
pro_medioambiente	2008	5911	2,06446	1,58079	2,49889
	2009	5404	2,15544	1,55648	2,42262
	2010	4923	2,24213	1,54068	2,37371
	2011	4535	2,16428	1,5832	2,50653



Variable	Periodo	Número de Observaciones	Media	Desviación Estándar	Varianza
pro_social	2012	4259	2,16107	1,58474	2,51139
	2013	3990	2,19474	1,58488	2,51183
	2014	3702	2,20827	1,58897	2,52484
	TOTAL	32724	2,16477	1,57393	2,47727
	2008	5911	1,63356	1,02723	1,05521
	2009	5404	1,67931	1,02054	1,0415
	2010	4923	1,70668	1,0273	1,05535
pro_social	2011	4535	1,70143	1,02028	1,04097
	2012	4259	1,70768	1,01943	1,03923
	2013	3990	1,6787	1,01011	1,02033
	2014	3702	1,68531	1,02131	1,04306
	TOTAL	32724	1,68253	1,02164	1,04375

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 4.12 se pueden revisar las referencias cruzadas entre las variables explicativas PRO\_MEDIOAMBIENTE y PRO\_SOCIAL. Se observa que las frecuencias más bajas aparecen en los valores extremos en los que una de las dos variables tiene valor máximo (4) y la otra variable tiene valor mínimo (0).

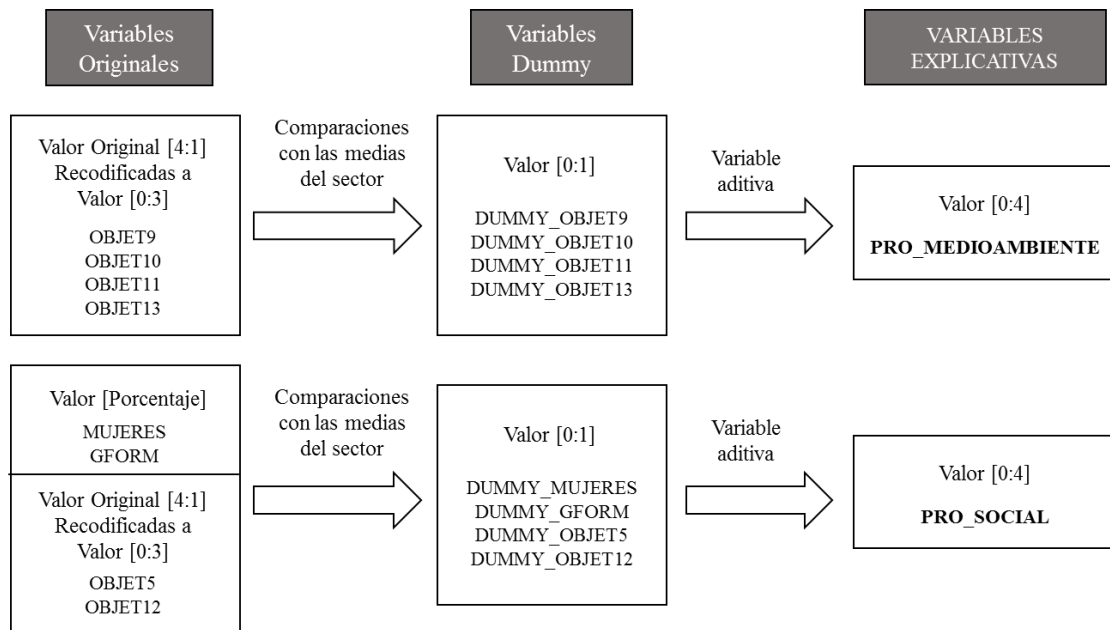
Tabla 4.12. Frecuencias cruzadas de las variables explicativas

Proactividad medioambiental	Proactividad social					Total
	0	1	2	3	4	
0	2,673	3,471	1,568	318	20	8,050
1	778	1,375	1,064	406	61	3,684
2	712	2,019	2,260	1,057	212	6,260
3	241	1,042	1,941	899	161	4,284
4	101	1,451	5,097	3,203	594	10,446
Total	4,505	9,358	11,930	5,883	1,048	32,724

Las comas indican millares. Fuente: elaboración propia

A modo aclaratorio, el proceso de creación de las variables explicativas del modelo de investigación propuesto se resume en el esquema representado en la figura 4.1.

Figura 4.1. Proceso de creación de las variables explicativas del modelo



Fuente: elaboración propia

#### 4.5.3 Selección de variables de control

Para extraer los posibles efectos que el tamaño de las empresas pueda tener sobre la información contenida en los coeficientes que permiten interpretar los modelos de investigación, se define una variable de control llamada CTR\_TAMANO de tipo categórico (valores 0, 1 y 2) que diferencia empresas pequeñas (menos de 50 empleados), empresas medianas entre 50 y 250 empleados) y empresas grandes (más de 250 empleados). El cálculo de esta variable se realiza, para cada muestra, tomando como referencia la variable TAMANO existente en PITEC que representa el número de empleados de la empresa.

#### 4.5.4 Diseño y medición de atracción y retención de talento

La base de datos PITEC, al estar orientada al estudio de fenómenos de innovación en las empresas, incorpora datos referentes a la presencia en sus plantillas de personal específico para la realización de tareas I+D, llamado *personal I+D*. Las actividades de I+D tienen un alto impacto en el rendimiento económico de las empresas y requieren la

posesión conocimientos específicos de valor para la empresa. La presencia de personal I+D pueden utilizarse como aproximación para la evaluación del talento existente y cambiante en las empresas. La base de datos PITEC incorpora dos variables, relacionadas respectivamente con el tamaño de plantilla total y la cantidad de personal destinado a tareas internas de I+D, que comparadas entre sí y estudiando su evolución entre diferentes periodos resultan de utilidad para definir los indicadores que representan los constructos de atracción y retención de talento en la organización (ver Tabla 4.13).

Tabla 4.13. Variables intermedias para estimaciones de talento

Preguntas del cuestionario PITEC	Variable PITEC	Valores	Valor Recodificado
<b>A.8. Datos generales de la empresa. Número medio de empleados</b>			
Número de empleados en el periodo actual (t).	<b>TAMANO</b>	<b>Cantidad</b>	No aplica
<b>B.3. Personal dedicado a actividades de I+D interna</b>			
Personal total para I+D interna (personas en t).	<b>PIDT</b>	<b>Cantidad</b>	No aplica

Fuente: elaboración propia a partir de PITEC (FECYT, 2017b)

Las variables dependientes (atracción y retención de talento) son de tipo dicotómico. Para su planteamiento y cálculo se diseñan una serie de variables temporales relacionadas con la cantidad de plantilla no dedicada a labores de I+D y las tasas de variación de plantilla I+D y plantilla no dedicada a labores I+D entre un periodo y el siguiente (ver Tabla 4.14).

Tabla 4.14. Variables dependientes del modelo

Indicador	Variables	Valores
<b>Personal de la organización no considerado talento en (t)</b>		
Personal de la empresa no dedicado a tareas de I+D (personas).	<b>NOPIDT</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Tasas de variación entre periodos (t-1) y (t)</b>		

Indicador	Variables	Valores
Tasa de variación de la plantilla de I+D interna en la organización.	<b>VARPIDT</b>	<b>Porcentaje</b>
Tasa de variación de la plantilla no destinada a labores de I+D en la organización.	<b>VARNOPIDT</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Definición de las variables dependientes:</b>		
Atracción de talento a la organización.	<b>ATRACCION</b>	<b>[0:1]</b>
Retención de talento en la organización.	<b>RETENCION</b>	<b>[0:1]</b>
Pérdida de talento en la organización.	<b>PERDIDA</b>	<b>[0:1]</b>

Fuente: elaboración propia

Teniendo en consideración la definición de talento propuesta en la presente investigación, se puede asumir que una situación favorable para una organización dependiente de perfiles de I+D podría consistir en incrementar la presencia talento en la organización aumentando la relación de perfiles I+D frente a otro tipo de perfiles menos valiosos para el rendimiento global de la empresa. Se considera **atracción de talento** (representado por la variable ATRACCION) la situación en que la empresa es capaz de aumentar el personal dedicado a I+D (talento) entre el periodo anterior (t-1) y el actual (t), siendo este aumento siempre mayor al posible aumento (existente o no) de personal no dedicado a I+D (no talento). Se considera **retención de talento** (representado por la variable RETENCION) la situación en que la empresa es capaz de mantener estable el personal dedicado a I+D (talento) entre el periodo anterior (t-1) y el actual (t), mientras el personal no dedicado a I+D (no talento) también se mantiene estable o decrece; así como cuando, aunque la cantidad de personal con talento mengüe, el personal no dedicado a I+D (no talento) se reduzca en mayor medida (la pérdida de personal de I+D es menor que el resto). En esta última situación se asume que, aunque se aumenta la proporción perfiles I+D frente al resto, no se puede tratar como atracción debido a que el número de trabajadores I+D se reducen en número absoluto. Por último, y a efectos aclaratorios, se considera **pérdida de talento** (representado por la variable PERDIDA) las situaciones en que la relación entre perfiles I+D empeora respecto al resto de perfiles no dedicado a I+D entre el periodo anterior (t-1) y el actual (t). Se incluye esta última variable en el conjunto

de variables calculadas para tener la posibilidad de comprobar las frecuencias cruzadas entre los tres escenarios y verificar que son disjuntos. La casuística descrita para la clasificación de los diferentes resultados, basada en combinaciones de varios valores, se representa, para su mejor comprensión, en la Tabla 4.15.

Tabla 4.15. Modelo explicativo de escenarios de atracción y retención

		Personal I+D (PIDT)		
Relación entre t-1 y t		Aumenta (▲)	Estable (~)	Desciende (▼)
Personal NO I+D (NOPIDT)	Aumenta (▲)	▲PIDT > ▲NOPIDT => ATRACCIÓN	PÉRDIDA	PÉRDIDA
		▲PIDT < ▲NOPIDT => PÉRDIDA		
	Estable (~)	ATRACCIÓN	RETENCIÓN	PÉRDIDA
	Desciende (▼)	ATRACCIÓN	RETENCIÓN	▼PIDT > ▼NOPIDT => PÉRDIDA
				▼PIDT < ▼NOPIDT => RETENCIÓN

Fuente: elaboración propia

En la tabla 4.16 se pueden observar las frecuencias de los casos de ATRACCION y RETENCION para cada periodo y el dato agregado de todos los periodos. Se observa que en el caso de ambas variables es mayor el número de casos en que no se cumple la condición de atracción o retención que indican las variables (valor 0) que aquellos casos en los que sí se cumple la condición (valor 1).

Tabla 4.16. Frecuencias de las variables dependientes atracción y retención

atraccion	periodo							Total
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
0	4,184	3,937	3,546	3,242	3,022	2,840	2,664	23,435
1	1,743	1,494	1,402	1,311	1,258	1,167	1,052	9,427
Total	5,927	5,431	4,948	4,553	4,280	4,007	3,716	32,862

retencion	periodo							Total
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
0	4,458	3,813	3,672	3,355	3,129	2,967	2,902	24,296
1	1,469	1,618	1,276	1,198	1,151	1,040	814	8,566
Total	5,927	5,431	4,948	4,553	4,280	4,007	3,716	32,862

Las comas indican millares. Fuente: elaboración propia

En la tabla 4.17 se observan las frecuencias agregadas (de todos los periodos) cruzadas entre las variables dependientes ATRACCION y RETENCION. Se puede comprobar que los casos en que se cumplen las anteriores, se comportan como conjuntos disjuntos, de manera que no puede darse a la vez un caso de atracción (valor 1) y retención de talento (valor 1).

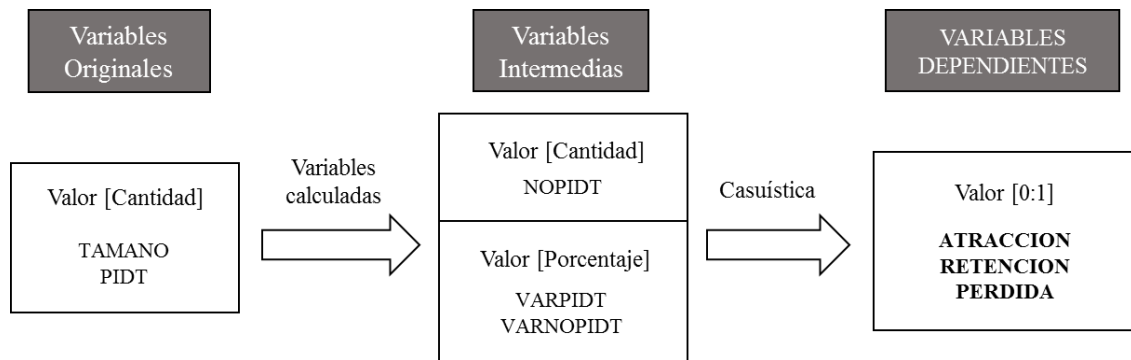
Tabla 4.17. Frecuencias cruzadas de las variables explicativas

atraccion	retencion		Total
	0	1	
0	14,869	8,566	23,435
1	9,427	0	9,427
Total	24,296	8,566	32,862

Las comas indican millares. Fuente: elaboración propia

A modo aclaratorio, el proceso de creación de las variables dependientes del modelo de investigación propuesto se resume en el esquema representado en la figura 4.2.

Figura 4.2. Proceso de creación de las variables dependientes del modelo



Fuente: elaboración propia

**CAPÍTULO 5**  
**RESULTADOS DE LA**  
**INVESTIGACIÓN**





## **5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1 INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se presentan los principales resultados estadísticos de este trabajo. En primer lugar, se detallan los modelos estadísticos utilizados. A continuación, se aplican los modelos a las diferentes combinaciones de variables dependientes y explicativas elegidas de acuerdo a las hipótesis planteadas en el Capítulo 3. En cada uno de los modelos resultantes, se incluyen las salidas estadísticas más relevantes (los resultados detallados podrán consultarse en el Anexo C), prestando especial atención a la interpretación de los coeficientes de las variables explicativas que han resultado significativas en cada caso. Para finalizar se realiza un análisis e interpretación general de aquellos aspectos presentes en los diferentes análisis realizados, especialmente aquellos efectos comunes. Para todos los ajustes de los modelos se ha utilizado el programa estadístico STATA versión 14.2.

### **5.2 DESCRIPCIÓN DE LA TÉCNICA ESTADÍSTICA**

Dada la estructura de los datos que se han considerado para llevar a cabo el estudio (fuente de datos Panel PITEC), y que ya ha sido descrita con detalle en el Capítulo 4 (seguimiento de los valores de 7018 empresas en un total de 32862 muestras a lo largo de siete años), los modelos estadísticos que se proponen para este trabajo son de tipo logístico basados en datos longitudinales de panel. Los modelos logísticos son de tipo dicotómico y pretenden explicar la probabilidad de que se cumpla un fenómeno (valor 1) o no se cumpla (valor 0). Existen estudios previos basados en modelos logísticos de panel, especialmente en el ámbito de la Economía, que pueden servir de referencia para el planteamiento de la técnica estadística de investigación (véase, por ejemplo, Winkelmann y Winkelmann, 1998; Eilat y Einav, 2004). El diseño de las variables binarias dependientes (atracción y retención de talento), determina la recomendación en el uso de esta técnica estadística de modelos de regresión logística. La herramienta seleccionada para realizar el estudio sobre estos datos de panel es STATA (Bansal, 2005).

En un modelo de regresión lineal clásico el modelo se expresa en los siguientes términos:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_p X_p + \varepsilon \quad [1]$$

en el que la variable dependiente y toma valores numéricos. Sin embargo, en un análisis como el que se plantea en la presente investigación la variable dependiente y sólo toma valores  $\{0,1\}$ . En este caso el modelo [1] nunca sería adecuado para hacer predicciones debido a que una regresión de tipo lineal podría tomar valores fuera del rango  $[0:1]$ , lo cual restaría sentido al planteamiento predictivo del modelo. Para poder realizar predicciones en el rango deseado, se trabaja con una transformación del tipo

$$\text{Log}(p/(1-p)), \text{ donde } p = \text{prob}(y=1).$$

Esta función toma valores entre menos infinito y más infinito según  $p$  varía en el rango de 0 a 1. Con base en esto, el modelo de regresión quedaría definido como:

$$\text{Log}(p/(1-p)) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_p X_p + \varepsilon \quad [2]$$

En el caso de modelos logísticos, la interpretación de los coeficientes no es directa y evidente (tan solo puede interpretarse de manera evidente el signo del coeficiente), sino que debe hacerse a través de la función de ratios *odds*. La transformación para la obtención de los ratios *odds* se realiza mediante la función exponencial [3] (Hair et al., 1999). Los coeficientes obtenidos tras esta transformación resultan más evidentes para la realización de una explicación, y la probabilidad de que el evento ocurra queda expresada en términos de probabilidad de que ocurra sobre la probabilidad de que no ocurra. Si los coeficientes tienen valor cero no afectan al resultado de la fórmula de probabilidad (ya que la exponencial de cero es igual a uno) y el signo indica que influye aumentado la

probabilidad de ocurrencia, mientras que si es negativo indica que reduce la probabilidad de ocurrencia.

$$p / 1-p = e^{\beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_p X_p + \varepsilon} = e^{\beta_0} x e^{\beta_1 X_1} \dots x e^{\beta_p X_p} \quad [3]$$

En el presente estudio, al esquema general de regresión logística, se añade el componente procedente de la estructura temporal típica de datos de panel, lo que impone que las variables deben llevar una segunda referencia relativa al tiempo. Para evitar efectos relacionados con correlaciones entre las muestras temporales entre individuos y entre las diferentes muestras para el mismo individuo (intra-individuo) se realizan dos posibles tipos de ajuste. El ajuste de efectos aleatorios (*random effects*) considera la posibilidad de presencia de efectos no predecibles para la muestra de cada individuo. Esta variación del error (procedente del muestreo en las variables predictoras) se incorpora al componente de error del modelo (Curto-González, 2016), ya que la cantidad  $v_{it}$  no es significativa [4].

$$\text{Log}(p_{it}/(1-p_{it})) = \beta_0 + \beta' X_{it} + v_{it} + \varepsilon_{it} \quad [4]$$

En el caso del ajuste de efectos fijos (*fixed effects*) se asume que para cada individuo existe una cantidad fija de error  $v_i$  que sí toma valores significativos y por lo tanto se incorpora al modelo, tratándose de un componente que no depende de la variable temporal. La elección entre efectos aleatorios o fijos supone una dicotomía entre la existencia de algún elemento específico de la empresa que permanece fijo a lo largo del tiempo, o si todo se explica por las variables independientes que cambian a lo largo del tiempo (Curto-González, 2016). Si las variables cambian poco o lentamente en las empresas a lo largo del tiempo no se debería utilizar efectos fijos sino aleatorios (Bartels, 2008). Para la opción de efectos fijos, en la notación del modelo [5] la constante

desaparece debido al cálculo del propio ajuste: se incorpora en el término que asigna valores fijos a los individuos de la muestra.

$$\text{Log} (p_{it}/(1-p_{it})) = \beta'X_{it} + v_i + \varepsilon_{it} \quad [5]$$

En este modelo [5]  $p_{it}$  es la probabilidad de que la variable dependiente (atracción o retención, según el caso) tome el valor 1 para la empresa  $i$ ,  $X_{it}$  es un vector de factores que pueden afectar a la variable dependiente (se considerarán las variables *pro\_social* y *pro\_medioambiente* presentadas en el Capítulo 4);  $\beta$  es un vector de parámetros a estimar;  $v_i$  son las características no observadas (no consideradas como variables en la especificación del modelo) que pueden afectar a la variable dependiente; y  $\varepsilon_{it}$  es el término de error. Modelos similares han sido estudiados en estudios anteriores (véase, por ejemplo, Suárez-Perales et al., 2016).

Para la elección de uno de estos dos ajustes se utiliza el Test de Hausman, que comparan las estimaciones obtenidas en ambos modelos para seleccionar el modelo que mejor ajusta, evaluando si  $x_{it}$  y  $v_i$  están correlacionados (Hausman, 1978). “El estimador de Efectos Fijos es consistente cuando  $x_{it}$  y  $v_i$  están correlacionados, mientras que el de Efectos Aleatorios es inconsistente; por lo tanto una diferencia estadísticamente significativa se interpreta como una evidencia en contra de la hipótesis de efectos aleatorios” (Curto-González, 2016:24) Este test plantea como hipótesis nula la validez del modelo de efectos aleatorios (que  $x_{it}$  y  $v_i$  están incorrelacionados), y postula como hipótesis alternativa el modelo de efectos fijos (cuando la hipótesis de la incorrelación no puede mantenerse). Por tanto, se asumirá como válido el modelo de efectos aleatorios cuando, siguiendo el criterio generalmente aceptado en el ámbito académico, los valores del p-valor del contraste sean superiores a 0,05. Por el contrario, si el p-valor se sitúa por debajo de la frontera de 0,05, existirá evidencia estadística significativa para rechazar el modelo de efectos aleatorios como válido, y se escogerá el modelo de efectos fijos. A continuación, para la opción elegida, se debe estudiar la significatividad de cada uno de los parámetros del modelo y posteriormente se procede a interpretar los valores de los coeficientes. Para cada modelo se incluyen representaciones gráficas de la estimación

obtenida de probabilidad de que la atracción/retención sea 1 para los diferentes valores de las variables explicativas (pro\_medioambiente y pro\_social).

### 5.3 DESCRIPCIÓN DE LOS MODELOS ESTADÍSTICOS

Se especifican, tanto para atracción como para retención, tres modelos que son estimados usando metodología de panel para corregir los efectos específicos de cada empresa que afectan a la variable dependiente y que no han sido considerados a través de las variables explicativas (ver Tabla 5.1). Las estimaciones de cada uno de los modelos se obtienen considerando la posibilidad tanto de que los efectos específicos sean aleatorios (requiere que los efectos específicos inobservables no estén correlacionados con los *regresores*) como de que sean fijos (permite que exista correlación entre los efectos específicos y los *regresores*). Además de las variables explicativas, se añade al modelo la variable de control CTR\_TAMANO relacionada con el tamaño de la empresa. Esta variable (definida en el Capítulo 4 a partir del valor de la variable TAMANO en PITEC) es de tipo categórico y alcanza tres valores: 0 para empresas pequeñas (menores de 50 empleados), 1 para empresas medianas (entre 50 y 250 empleados) y 2 para empresas grandes (más de 250 empleados). La categoría de referencia en los análisis logísticos será el valor 0 correspondiente a empresa pequeña.

Tabla 5.1. Relación de modelos estadísticos propuestos

Modelo (Hipótesis)	Variables Explicativas	Formulación
<b>Variable Dependiente: ATRACCION</b>		<b><math>P_{it} = \text{Prob}(\text{Atraccion}_{it} = 1)</math></b>
Modelo 1 (Hipótesis H1)	PRO_MEDIOAMBIENTE	$\text{Log}(p_{it}/(1-p_{it})) = \beta_1 \text{pro\_medioambiente}_{it} + \gamma \text{ctr\_tamaño}_{it} + v_i + \varepsilon_{it}$
Modelo 2 (Hipótesis H3)	PRO_SOCIAL	$\text{Log}(p_{it}/(1-p_{it})) = \beta_1 \text{pro\_social}_{it} + \gamma \text{ctr\_tamaño}_{it} + v_i + \varepsilon_{it}$
Modelo 3 (Hipótesis H5)	PRO_MEDIOAMBIENTE PRO_SOCIAL	$\text{Log}(p_{it}/(1-p_{it})) = \beta_1 \text{pro\_medioambiente}_{it} + \beta_2 \text{pro\_social}_{it} + \beta_3 \text{pro\_medioambiente}_{it} \times \text{pro\_social}_{it} + \gamma \text{ctr\_tamaño}_{it} + v_i + \varepsilon_{it}$

Modelo (Hipótesis)	Variables Explicativas	Formulación
<b>Variable Dependiente: RETENCION</b>		$P_{it} = \text{Prob}(\text{Retencion}_{it} = 1)$
Modelo 4 (Hipótesis H2)	PRO_MEDIOAMBIENTE	$\text{Log}(p_{it}/(1-p_{it})) = \beta_1 \text{pro\_medioambiente}_{it} + \gamma \text{ctr\_tamano}_{it} + v_i + \varepsilon_{it}$
Modelo 5 (Hipótesis H4)	PRO_SOCIAL	$\text{Log}(p_{it}/(1-p_{it})) = \beta_1 \text{pro\_social}_{it} + \gamma \text{ctr\_tamano}_{it} + v_i + \varepsilon_{it}$
Modelo 6 (Hipótesis H6)	PRO_MEDIOAMBIENTE PRO_SOCIAL	$\text{Log}(p_{it}/(1-p_{it})) = \beta_1 \text{pro\_medioambiente}_{it} + \beta_2 \text{pro\_social}_{it} + \beta_3 \text{pro\_medioambiente}_{it} \times \text{pro\_social}_{it} + \gamma \text{ctr\_tamano}_{it} + v_i + \varepsilon_{it}$

Fuente: elaboración propia

## 5.4 RESULTADOS DEL ANÁLISIS

A continuación, se analizan los resultados obtenidos por las regresiones logísticas de panel para cada uno de los modelos de análisis propuestos. Para todos los casos el Test de Hausman indica la preferencia por el ajuste de efectos fijos (ver valores en las tablas). El conjunto completo de las salidas estadísticas obtenidas puede consultarse en el Anexo C de este documento.

### 5.4.1 Modelo 1 (Hipótesis H1)

$$\text{Log}(p_{it}/(1-p_{it})) = \beta_1 \text{pro\_medioambiente}_{it} + \gamma \text{ctr\_tamano}_{it} + v_i + \varepsilon_{it}$$

Tabla 5.2. Resultados estadísticos de la hipótesis H1

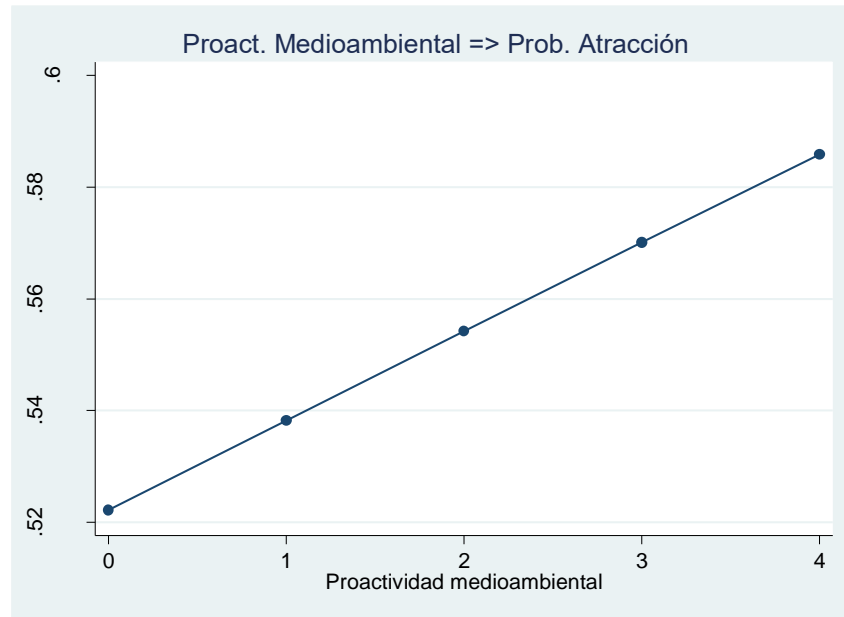
		<b>Hipótesis H1 (Efectos Fijos)</b>			
		<b>Coefficiente</b>	<b>Std. Error</b>	<b>p-valor</b>	<b><math>e^{\beta}</math></b>
<b>pro_medioambiente</b>		,0646393	,0123512	<0,001	1,06
<b>ctr_tamano</b>	<b>1</b>	,1081613	,0925859	0,243	1,11
	<b>2</b>	,238512	,1451874	0,100	1,26
<b>Test</b>	<b>chi2</b>	<b>16,72</b>			
<b>Hausman</b>	<b>p-valor</b>	<b>0,0008</b>			

Fuente: elaboración propia

Se contrasta el uso de la opción efectos fijos (ver datos del Test de Hausman). El coeficiente de la variable pro\_medioambiente es positivo y significativo. El coeficiente transformado mediante la función exponencial indica que la probabilidad de atracción aumenta positivamente un 6% por cada unidad que aumenta a variable pro\_medioambiente. La variable de control ctr\_tamano no presenta significatividad en el contrastes de la hipótesis nula, por lo que se asume que sus coeficientes son cero y la variable no influye en el modelo.



Figura 5.1. Probabilidad de atracción según proactividad medioambiental



Fuente: elaboración propia

En el grafico se observa una pendiente positiva que indica que la probabilidad de atracción de talento se incrementa positivamente con el incremento del valor de la variable de proactividad medioambiental. Esta información es consecuente con el planteamiento de que las prácticas de responsabilidad medioambiental afectan positivamente a la atracción de talento.

#### 5.4.2 Modelo 2 (Hipótesis H3)

$$\text{Log}(p_{it}/(1-p_{it})) = \beta_1 \text{pro\_social}_{it} + \gamma \text{ctr\_tamaño}_{it} + v_i + \varepsilon_{it}$$

Tabla 5.3. Resultados estadísticos de la hipótesis H3

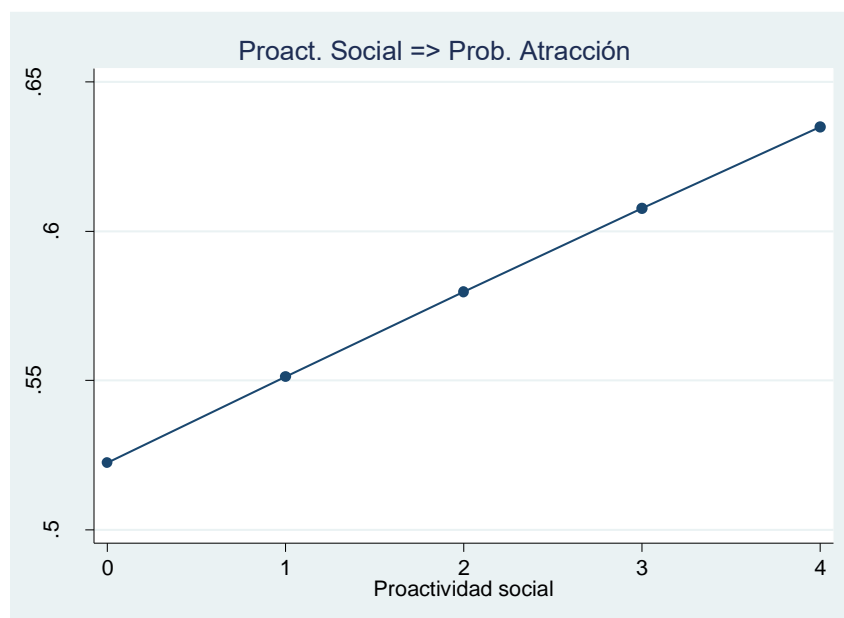
	Hipótesis H3 (Efectos Fijos)			
	Coefficiente	Std, Error	p-valor	$e^{\beta}$
<b>pro_social</b>	,1161824	,0204109	<0,001	1,12

<b>ctr_tamano</b>	<b>1</b>	,112158	,0926565	0,226	1,11
	<b>2</b>	,2378184	,1451914	0,101	1,26
<b>Test</b>	<b>chi2</b>	<b>11,51</b>			
<b>Hausman</b>	<b>p-valor</b>	<b>0,0092</b>			

Fuente: elaboración propia

Se contrasta el uso de la opción efectos fijos (ver datos del Test de Hausman). El coeficiente de la variable *pro\_social* es positivo y significativo. El coeficiente transformado mediante la función exponencial indica que la probabilidad de atracción aumenta positivamente un 12% por cada unidad que aumenta a variable *pro\_social*. La variable de control *ctr\_tamano* no presenta significatividad en el contrastes de la hipótesis nula, por lo que se asume que sus coeficientes son cero y la variable no influye en el modelo.

Figura 5.2. Probabilidad de atracción según proactividad social



Fuente: elaboración propia

En el grafico se observa una pendiente positiva que indica que la probabilidad de atracción de talento se incrementa positivamente con el incremento del valor de la variable de proactividad social. Esta información es consecuente con el planteamiento de que las prácticas de responsabilidad social afectan positivamente a la atracción de talento.

#### 5.4.3 Modelo 3 (Hipótesis H5)

$$\begin{aligned} \text{Log}(p_{it}/(1-p_{it})) = & \beta_1 \text{pro\_medioambiente}_{it} + \beta_2 \text{pro\_social}_{it} \\ & + \beta_3 \text{pro\_medioambiente}_{it} \times \text{pro\_social}_{it} \\ & + \gamma \text{ctr\_tamano}_{it} + v_i + \varepsilon_{it} \end{aligned}$$

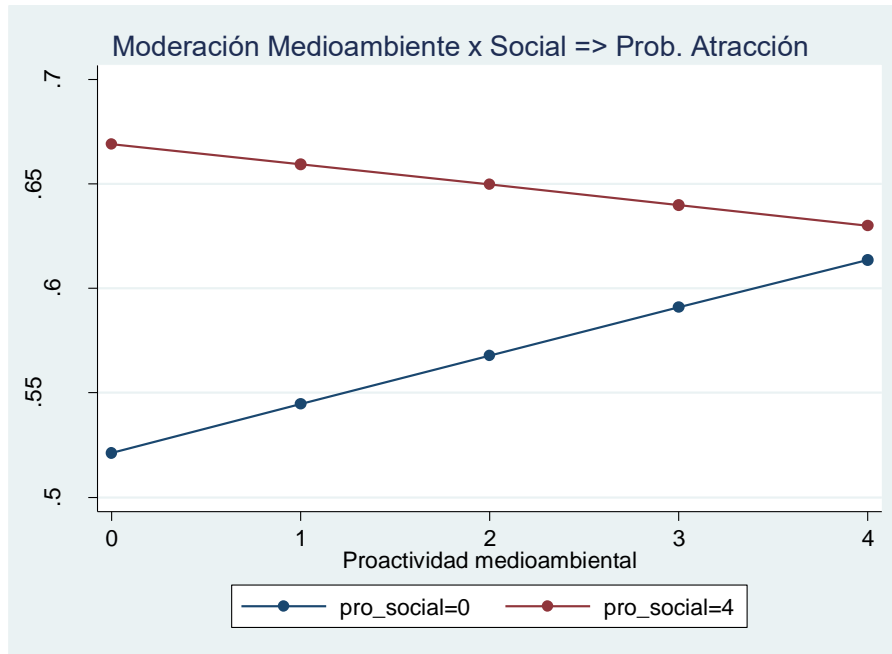
Tabla 5.4. Resultados estadísticos de la hipótesis H5

		Hipótesis H5 (Efectos Fijos)			
		Coefficiente	Std, Error	p-valor	$e^{\beta}$
pro_medioambiente		,1551102	,033721	<0,001	1,16
pro_social		,094566	,0234773	<0,001	1,09
pro_medioambiente x pro_social		-,0343959	,0117752	0,003	0,96
ctr_tamano	1	,1039588	,0927868	0,263	1,10
	2	,2262991	,1454124	0,120	1,25
Test	chi2	24,16			
Hausman	p-valor	0,0002			

Fuente: elaboración propia

Se contrasta el uso de la opción efectos fijos (ver datos del Test de Hausman). La variable de control ctr\_tamano no presenta significatividad en el contraste de la hipótesis nula, por lo que se asume que sus coeficientes son cero y la variable no influye en el modelo.

Figura 5.3. Efecto de la interacción en la probabilidad de atracción



Fuente: elaboración propia

El grafico indica una influencia de la proactividad social en la relación entre proactividad medioambiental y atracción de talento. Mientras que, para valores bajos de proactividad social, la probabilidad de atracción talento aumenta al aumentar los valores de proactividad medioambiental, para valores altos de proactividad social esta relación se invierte. Este fenómeno no se corresponde con el efecto que se esperaba obtener. Su interpretación se realizará en el Capítulo 6.

#### 5.4.4 Modelo 4 (Hipótesis H2)

$$\text{Log}(p_{it}/(1-p_{it})) = \beta_1 \text{pro\_medioambiente}_{it} + \gamma \text{ctr\_tamaño}_{it} + v_i + \varepsilon_{it}$$

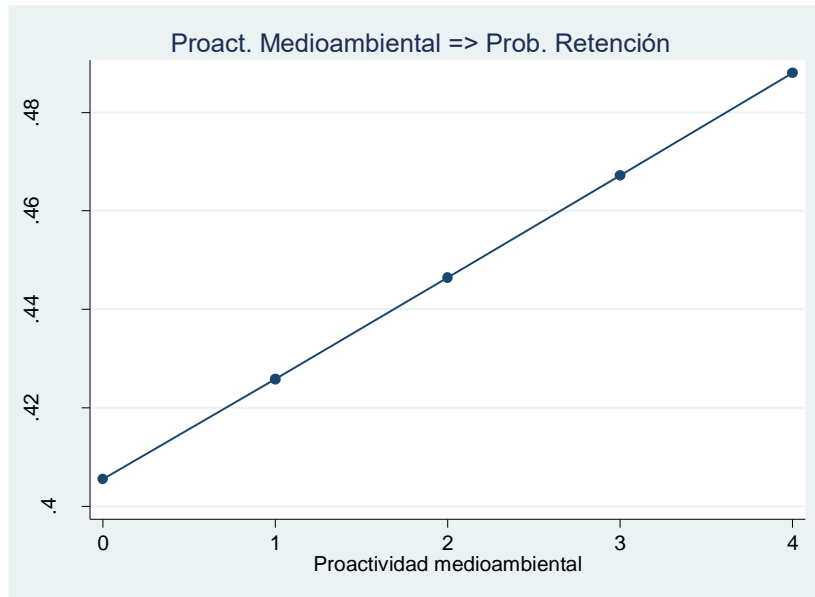
Tabla 5.5. Resultados estadísticos de la hipótesis H2

		<b>Hipótesis H2 (Efectos Fijos)</b>			
		<b>Coefficiente</b>	<b>Std, Error</b>	<b>p-valor</b>	<b><math>e^{\beta}</math></b>
<b>pro_medioambiente</b>		,0871613	,0142169	<0,001	1,09
<b>ctr_tamano</b>	<b>1</b>	-,6059772	,1044221	<0,001	0,54
	<b>2</b>	-1,119821	,1651319	<0,001	0,32
<b>Test</b>	<b>chi2</b>	<b>8,23</b>			
<b>Hausman</b>	<b>p-valor</b>	<b>0,0415</b>			

Fuente: elaboración propia

Se contrasta el uso de la opción efectos fijos (ver datos del Test de Hausman). El coeficiente de la variable pro\_medioambiente es positivo y significativo. El coeficiente transformado mediante la función exponencial indica que la probabilidad de retención aumenta positivamente un 9% por cada unidad que aumenta a variable pro\_medioambiente. La variable de control ctr\_tamano presenta significatividad, y se puede interpretar como que las empresas medianas reducen un 46% y las grandes un 68%, la probabilidad de retención respecto a las empresas pequeñas (categoría base).

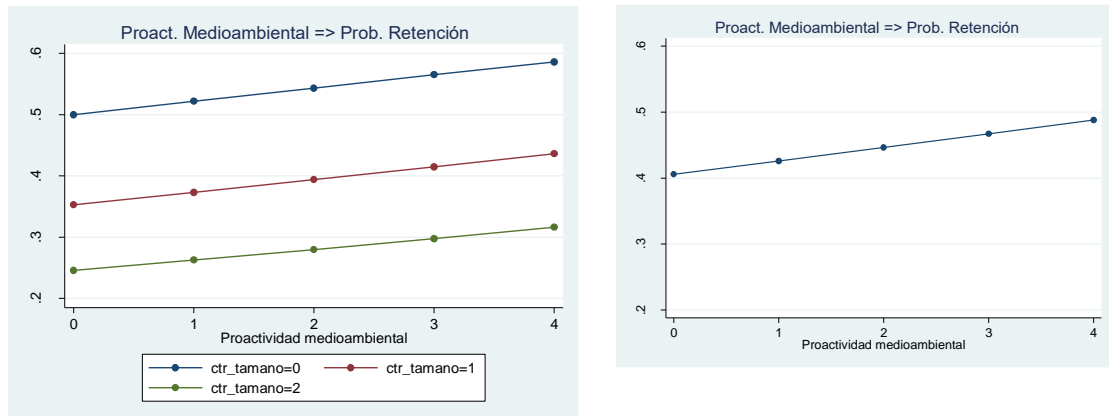
Figura 5.4. Probabilidad de retención según proactividad medioambiental



Fuente: elaboración propia

En el gráfico de la Figura 5.4 se observa una pendiente positiva que indica que la probabilidad de retener de talento se incrementa positivamente con el incremento del valor de la variable de proactividad medioambiental. Esta información es consecuente con el planteamiento de que las prácticas de responsabilidad social afectan positivamente a la retención de talento. Para poder evaluar visualmente el efecto de la variable de control de tamaño de empresa (*ctr\_tamano*), se representa en la gráfica izquierda de la Figura 5.5 la probabilidad de retención de talento para los diferentes valores de proactividad medioambiental y de tamaño de empresa. Se observa gráficamente que la probabilidad de retención es notablemente más alta para empresa pequeña que para empresa grande. A la derecha de la figura se representa de nuevo la gráfica de la Figura 5.4 con una corrección de escala para que visualmente puedan compararse entre sí.

Figura 5.5. Prob. de retención según proactividad medioambiental y tamaño de empresa



Fuente: elaboración propia

En el grafico se observa una pendiente positiva que indica que la probabilidad de retener de talento se incrementa positivamente con el incremento del valor de la variable de proactividad medioambiental. Esta información es consecuente con el planteamiento de que las prácticas de responsabilidad social afectan positivamente a la retención de talento.

#### 5.4.5 Modelo 5 (Hipótesis H4)

$$\text{Log}(p_{it}/(1-p_{it})) = \beta_1 \text{pro\_social}_{it} + \gamma \text{ctr\_tamano}_{it} + v_i + \varepsilon_{it}$$

Tabla 5.6. Resultados estadísticos de la hipótesis H4

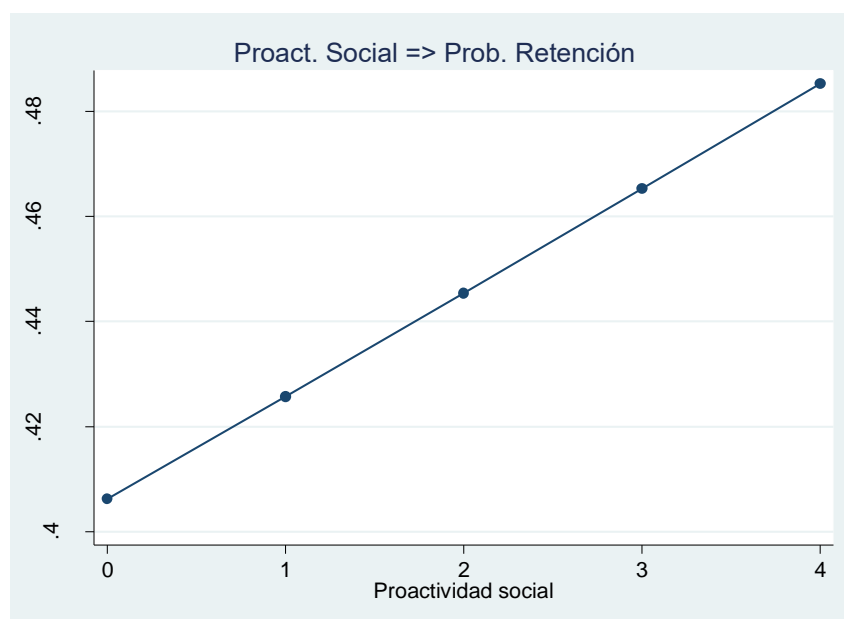
		Hipótesis H4 (Efectos Fijos)			
		Coefficiente	Std, Error	p-valor	$e^{\beta}$
<b>pro_social</b>		,0834196	,0228737	<0,001	1,08
<b>ctr_tamano</b>	<b>1</b>	-,599546	,1043477	<0,001	0,54
	<b>2</b>	-1,112739	,164977	<0,001	0,32

<b>Test</b>	<b>chi2</b>	<b>14,05</b>
<b>Hausman</b>	<b>p-valor</b>	<b>0,0028</b>

Fuente: elaboración propia

Se contrasta el uso de la opción efectos fijos (ver datos del Test de Hausman). El coeficiente de la variable *pro\_social* es positivo y significativo. El coeficiente transformado mediante la función exponencial indica que la probabilidad de retención aumenta positivamente un 8% por cada unidad que aumenta a variable *pro\_social*. La variable de control *ctr\_tamano* presenta significatividad, y se puede interpretar como que las empresas medianas reducen un 46% y las grandes un 68%, la probabilidad de retención respecto a las empresas pequeñas (categoría base).

Figura 5.6. Probabilidad de retención según proactividad social



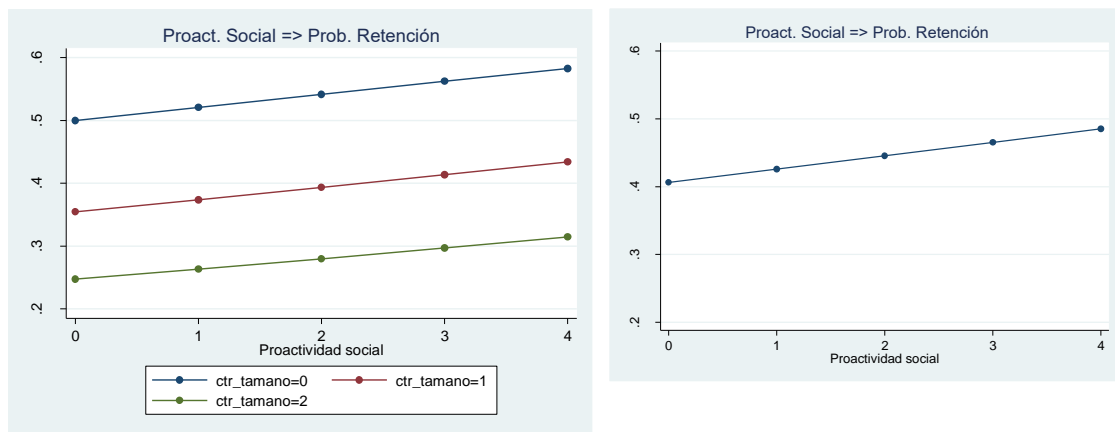
Fuente: elaboración propia

En el gráfico representado en la Figura 5.6 se observa una pendiente positiva que indica que la probabilidad de retener de talento se incrementa positivamente con el incremento del valor de la variable de proactividad social. Esta información es



consecuente con el planteamiento de que las prácticas de responsabilidad social afectan positivamente a la retención de talento. Para poder evaluar visualmente el efecto de la variable de control de tamaño de empresa (ctr\_tamano), se representa en la gráfica izquierda de la Figura 5.7 la probabilidad de retención de talento para los diferentes valores de proactividad social y de tamaño de empresa. Se observa gráficamente que la probabilidad de retención es notablemente más alta para empresa pequeña que para empresa grande. A la derecha de la figura se representa de nuevo la gráfica de la Figura 5.6 con una corrección de escala para que visualmente puedan compararse entre sí.

Figura 5.7. Prob. de retención según proactividad medioambiental y tamaño de empresa



Fuente: elaboración propia

#### 5.4.6 Modelo 6 (Hipótesis H6)

$$\begin{aligned} \text{Log}(p_{it}/(1-p_{it})) = & \beta_1 \text{pro\_medioambiente}_{it} + \beta_2 \text{pro\_social}_{it} \\ & + \beta_3 \text{pro\_medioambiente}_{it} \times \text{pro\_social}_{it} \\ & + \gamma \text{ctr\_tamano}_{it} + v_i + \varepsilon_{it} \end{aligned}$$

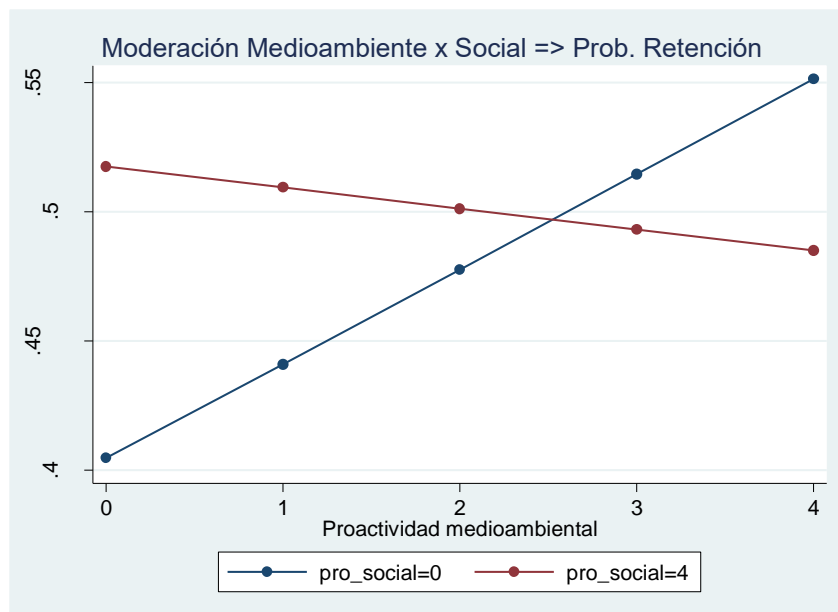
Tabla 5.7. Resultados estadísticos de la hipótesis H6

		<b>Hipótesis H6 (Efectos Fijos)</b>			
		<b>Coeficiente</b>	<b>Std, Error</b>	<b>p-valor</b>	<b><math>e^{\beta}</math></b>
<b>pro_medioambiente</b>		,1189464	,038074	<0,001	1,12
<b>pro_social</b>		,1545584	,0265817	<0,001	1,16
<b>pro_medioambiente x pro_social</b>		-,0471257	,0134874	<0,001	0,95
<b>ctr_tamano</b>	<b>1</b>	-,6116235	,1045361	<0,001	0,54
	<b>2</b>	-1,132551	,1653313	<0,001	0,32
<b>Test</b>	<b>chi2</b>	<b>13,30</b>			
<b>Hausman</b>	<b>p-valor</b>	<b>0,0207</b>			

Fuente: elaboración propia

Se contrasta el uso de la opción efectos fijos (ver datos del Test de Hausman). La variable de control ctr\_tamano presenta significatividad, y se puede interpretar como que las empresas medianas reducen un 46% y las grandes un 68%, la probabilidad de retención respecto a las empresas pequeñas (categoría base).

Figura 5.8. Efecto de la interacción en la probabilidad de retención

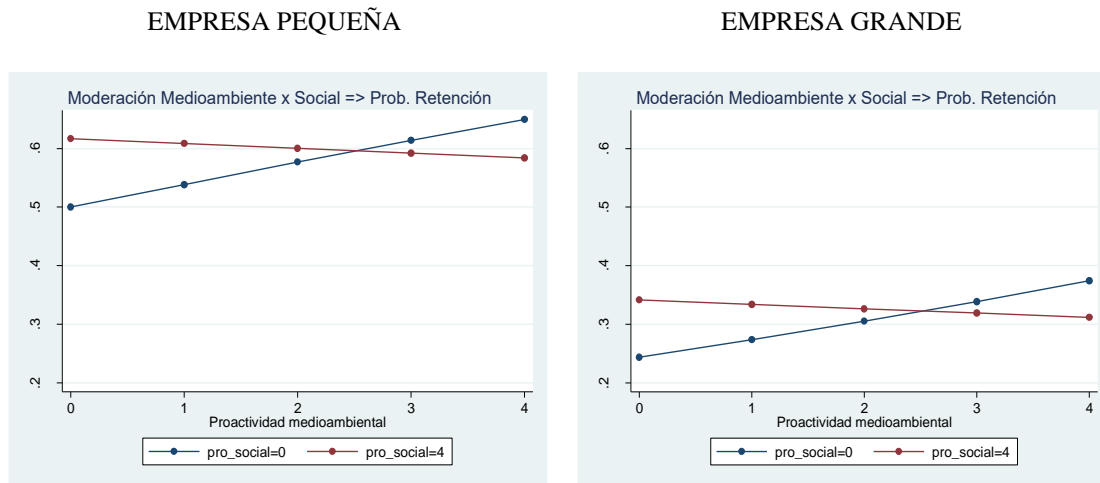


Fuente: elaboración propia

El grafico representado en la Figura 5.8 indica la existencia de influencia de la proactividad social en la relación entre proactividad medioambiental y retención de talento. Mientras que, para valores bajos de proactividad social, la probabilidad de retención de talento aumenta al aumentar los valores de proactividad medioambiental, para valores altos de proactividad social esta relación se invierte. Cuando ambas variables presentan valores altos se observa un efecto sustitutivo en la probabilidad de retención de talento. Este fenómeno no se corresponde con el efecto que se esperaba obtener. Su interpretación se realizará en mayor medida en el Capítulo 6.

En la Figura 5.9 se representan los gráficos del efecto de interacción entre las variables, diferenciando los escenarios de empresa pequeña y empresa grande. Se puede observar un incremento en la probabilidad de retención de la empresa pequeña respecto a la situación equivalente para la empresa grande. Ambos grafico han sido escalados convenientemente para que puedan ser comparados entre sí.

Figura 5.9. Prob. de retención según proactividad medioambiental y tamaño de empresa



Fuente: elaboración propia

## 5.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Tras la realización de los análisis estadísticos se comprueba que, en todos los casos, los análisis resultan significativos y los coeficientes de las variables explicativas resultan interpretables lo cual respalda, en primera instancia, la validez del modelo de análisis propuesto. Todos los modelos propuestos resultan interpretables de acuerdo a las hipótesis planteadas. En todos los casos, y de acuerdo al resultado obtenido en el Test de Hausman, ha sido más apropiado utilización del método de ajuste mediante efectos fijos. En todos los casos, se han representado gráficamente los resultados para facilitar al lector la labor de interpretación de los resultados obtenidos.

En segundo lugar, se observa que las relaciones directas entre proactividad social y proactividad medioambiental y probabilidad de atracción y retención de talento, tienen el efecto positivo esperado en consonancia con estudios previos. A mayor valor en proactividad medioambiental o en proactividad social, se obtiene mayor probabilidad de atracción de talento (Bauer y Aiman-Smith, 1996; Turban y Greening, 1997; Greening y Turban, 2000; Backhaus et al, 2002; Behrend et al, 2009; Jones et al. 2014) y retención de talento (Turban y Greening, 1997; Hansen et al, 2011; Lee et al., 2013). Por otro lado, a mayor valor en proactividad social, se obtiene mayor probabilidad de atracción de talento (Greening y Turban, 2000; Backhaus et al, 2002; Sen et al., 2006, Kim y Parke,

20011; Jones et al. 2014; Bauman y Skitka, 2012) y de retención de talento (Brammer et al., 2007; Hansen et al, 2011; Bauman y Skitka, 2012; Lee et al., 2013).

En tercer lugar, y como fenómeno destacado, se observa una influencia negativa de la proactividad social sobre los efectos de la proactividad medioambiental en la probabilidad de atracción y retención de talento. Este fenómeno merece un especial análisis, ya que no se corresponde con el efecto que cabría esperar. Según los resultados obtenidos, las prácticas de responsabilidad medioambiental y social generan un efecto sustitutivo cuando ambas muestran valores altos a la vez. En esas situaciones, la probabilidad de atracción o retención de talento en la organización tiende a disminuir. El efecto de interacción detectado puede tener su origen en diversos motivos que deberán ser estudiados en futuras investigaciones. Resulta este uno de los aportes más interesantes de la presente investigación.

La variable de control tamaño de la empresa resulta significativa en los análisis sobre la probabilidad de retención de talento, mientras que no se muestra significativa en los modelos sobre probabilidad de atracción de talento. En todos los modelos de efectos directos de las prácticas de responsabilidad social y medioambiental sobre la probabilidad de retención de talento, como en el modelo de interacción entre ambas variables, también sobre la probabilidad de retención de talento las empresas medianas y grandes presentan menor probabilidad de retención de talento que las empresas pequeñas. Estos fenómenos resultan llamativos, y puede estar relacionado con diferentes causas que igualmente deberán ser estudiadas en profundidad en el futuro.

Por último, destacar que se han realizado algunas pruebas incluyendo en los modelos la variable de control *sector de actividad* para identificar posibles fenómenos relacionados con la pertenencia o no de empresas a ciertos mercados o industrias. Aunque no se han incluido los resultados en el presente trabajo, en una primera aproximación, esta variable de control no se muestra significativa en ninguno de los casos y por ello se ha decidido aplazar su inclusión en el análisis a futuras investigaciones en las que se identifiquen circunstancias en las que esta u otra variable de control que realice una función similar resulte explicativa en los modelos.

**CAPÍTULO 6.**  
**CONCLUSIONES,**  
**LIMITACIONES Y LÍNEAS**  
**FUTURAS DE**  
**INVESTIGACIÓN**



## **6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN**

### **6.1 PRINCIPALES HALLAZGOS Y APORTACIONES**

Los resultados del análisis realizado contribuyen al aporte de conocimiento respecto a las condiciones que vinculan el rendimiento social corporativo y los resultados empresariales (McWilliams y Siegel, 2001). En él se identifican circunstancias en que se potencia la disponibilidad de un capital fundamental para la consecución de ventajas competitivas para la empresa como es el talento. Entre estas aportaciones se incluyen la identificación de iniciativas, vinculadas a la innovación, que de manera colateral y con enfoque de responsabilidad social, repercuten positivamente en la respuesta de los trabajadores, como grupo de interés, hacia la empresa.

El trabajo aporta una profunda revisión teórica de componentes y conceptos afines a la responsabilidad social corporativa y las prácticas de responsabilidad corporativa, con el objetivo de facilitar al lector e investigador el identificar las diferentes perspectivas y conceptos relacionados, y seleccionar aquellos que más se adecúen a sus propios intereses. Esta revisión permite además comprender en mayor medida los objetivos, desarrollo y resultados obtenidos a lo largo del trabajo, facilitando la tarea de identificar los aspectos clave del mismo.

Los resultados obtenidos contrastan las hipótesis que relacionan los efectos directos de las prácticas de responsabilidad corporativa de manera positiva con la probabilidad la atraer y retener talento, y son consecuentes con trabajos previos de investigación (Turban y Greening, 1996; Greening y Turban, 2000; Backhaus et al, 2002; Sen et al., 2006; Brammer et al, 2007; Behrend et al, 2009; Hansen et al, 2011; Kim y Parke, .2011; Zhang y Gowan, 2012; Lee et al., 2013; Jones et al. 2014). En concreto, estos resultados amplían información respecto a investigaciones previas al aportar nuevos condicionantes a la relación de causalidad existente entre unos elementos y otros.

La identificación de una interacción de tipo sustitutivo entre iniciativas de responsabilidad social y medioambiental cuando ambas adoptan valores altos de intensidad en la empresa, tal y como se ha descubierto, resulta a priori no previsible. Una posible explicación podría ser el necesario consumo de recursos que para una empresa la



adopción de ambas iniciativas supone, y que podría actuar en detrimento de la capacidad de la empresa para, entre otras partidas, mantener los salarios (que se presuponen altos) de los perfiles con talento en la compañía. Una segunda explicación proviene de una posible especialización de las empresas, en una u otra dimensión medioambiental o social, pero no en las dos a la vez. Así, aquellas empresas con enfoque medioambiental podrían disponer de una configuración organizativa y cultura específica, de manera que para el caso del enfoque social estas características podrían ser diferentes e incluso poco compatibles.

Desde la perspectiva del trabajador o candidato, diferentes tipos de prácticas de responsabilidad corporativa implican diferentes niveles en el compromiso del empleado. Una misma práctica de responsabilidad social, como por ejemplo la formación, se percibe desde dentro de la organización de una manera y desde el exterior de otra, y también contribuye a que la organización se perciba como más responsable (Brammer et al., 2007). Peterson (2004) observa que los empleados con una actitud más socialmente responsable se comprometen en mayor medida con las organizaciones que muestran un perfil más responsable, mientras que el compromiso del empleado es menor cuando su actitud responsable es menos intensa, aunque los niveles de responsabilidad social de la empresa se mantengan altos. Los candidatos pueden sentirse más atraídos por empresas con un perfil similar al suyo cuando predomina un enfoque más social o más medioambiental frente al otro (y percibir un mejor encaje en la organización, ya que los candidatos pueden tener igualmente predilección por actuaciones más sociales o, por otro lado, más medioambientales). La presencia de ambos tipos de actuación en la empresa podría afectar negativamente a la atracción y retención en la organización, por no mostrar la empresa un perfil claramente definido (Jones et al., 2014). También puede ocurrir que una empresa con un perfil de responsabilidad corporativa muy marcado, con ambos tipos de prácticas en valores altos, pueda mostrarse como una cultura muy rígida que invite a ciertos profesionales a marcharse (Hogg y Terry, 2000). Así, por ejemplo, un profesional simplemente interesado en innovación verde como disciplina profesional, no tendría por qué sentirse cómodo en una cultura con un enfoque específicamente responsable, y podría optar por marcharse.

El interés aportado al estudio por el uso de variables relacionadas con innovación es importante. Los componentes de innovación e I+D tienen un impacto alto en el

rendimiento de la empresa. Además, acudir a una fuente información de este tipo y considerar el I+D como una variable en si misma (en este caso el talento de los profesionales destinados a estas tareas) elimina la influencia que pueda tener la variable en los resultados económicos (McWilliams y Siegel, 2001). Aunque en este caso la investigación no evalúa directamente el resultado económico, sino la obtención de un recurso clave, en futuras investigaciones este aspecto se podría incorporar.

Otra aportación de este trabajo está relacionada con el método de medición y análisis, especialmente para este tipo de estudios. En primer lugar, se realiza una propuesta novedosa para el diseño y medición de parte de las variables involucradas en el estudio. En segundo lugar, se ha utilizado una fuente de información poco habitual para el estudio de la responsabilidad social corporativa, aplicando un cambio de interpretación a las prácticas empresariales representadas en los datos. Esta propuesta abre nuevas vías de exploración sobre la posible utilización de otras fuentes habitualmente destinadas a fines distintos a la perspectiva de la responsabilidad corporativa. En cuanto a la técnica de análisis estadístico, la elección de un análisis logístico para datos de panel también resulta poco habitual, en parte debido a la complejidad de análisis e interpretación de los resultados. Este tipo de análisis permite el estudio de los efectos aplazados en el tiempo. El uso de este tipo de técnica puede, igualmente, servir de punto de referencia para futuras investigaciones.

Por último, poner en valor el uso de la base de datos PITEC para la realización del estudio. Esta base de datos es muy conocida entre académicos especialistas en producción, innovación y estrategia, con una larga trayectoria de uso. La disponibilidad de esta base de datos, facilita la réplica y extensión del análisis por parte de otros investigadores a nivel nacional o internacional, ya que todas las bases de datos que se basen en el modelo CIS europeo para el estudio del fenómeno de la innovación en el territorio comunitario tienen una estructura similar a PITEC. La característica longitudinal de PITEC, además, resulta de especial interés para el estudio estadístico.

## 6.2 IMPLICACIONES PARA LA PRÁCTICA EMPRESARIAL

Los resultados tienen importantes implicaciones para la implementación de prácticas y estrategias de responsabilidad corporativa en las empresas. Éstas necesitan diseñar una

propuesta de responsabilidad social a favor de la sociedad y el interés común, y no únicamente de acuerdo a sus propios intereses. Esta propuesta, además, debe diseñarse como propia y adaptada a sus circunstancias, en lugar de considerar la RSC como algo genérico y universal. Si las empresas analizan sus perspectivas de RSC en la línea en que analizan y diseñan su estrategia, esta se convierte en fuente de ventaja competitiva, innovación y oportunidades (Porter y Kramer, 2006). Las actuaciones estratégicas, tácticas u operacionales de la empresa pueden convertirse en iniciativas responsables de manera natural si se involucran y se plantean para que afectan de manera positiva a grupos de interés. Iniciativas habituales como la formación a los empleados, o iniciativas de eco-eficiencia medioambiental, que redundan de manera directa en los resultados empresariales debido al enriquecimiento del capital intelectual de la empresa o al ahorro de costes, puede generar un segundo conjunto de beneficios relacionados con el efecto causado en los grupos de interés de las empresas.

El estudio aporta información sobre el efecto de estas iniciativas en ámbitos en los que las labores de innovación, y por lo tanto los perfiles profesionales cualificados (considerado talento en la organización) aportan gran valor a la empresa. Por tanto, ofrece pautas de actuación a las empresas para la mejora del capital talento, y por lo tanto de las ventajas competitivas.

### 6.3 LIMITACIONES

El estudio presenta una serie de limitaciones. Que es necesario revisar con detenimiento para orientar al lector sobre los condicionantes en que se ha desarrollado la investigación.

En primer lugar, se pueden evaluar las limitaciones propias de la base de datos utilizada: El estudio se limita por las variables disponibles en la base de datos PITEC y el rango de periodos en que están disponibles. La base de datos es de tipo semi-panel, lo que quiere decir que no todas sus variables están disponibles a lo largo de todos los periodos considerados en el panel. En segundo lugar, el trabajo está condicionado por el propio método de recopilación de datos en PITEC. Aunque la unidad de medida en este caso es la empresa, cualquier otra variación en la unidad de medida se ve imposibilitada en este caso. Por último, y de gran importancia, sus datos, aunque reales, están *anonimizados*, lo

cual implica la posibilidad de existencia de variaciones en los resultados estadísticos obtenidos respecto a los que se esperaría obtener respecto a los datos no anónimos. Este aspecto además dificulta la posibilidad de cruzar los datos con resultados económicos de las empresas u otra información procedente de otras fuentes.

Para la realización del trabajo se ha utilizado una única variable de control relacionada con el tamaño de la empresa. Sería recomendable en futuros estudios la inclusión de otras variables de control relacionadas con sectores de actividad, inversión o intensidad en innovación, resultados económicos (si fuera posible obtenerlos de otras fuentes) o la valoración de la tenencia de personal formado en la empresa, entre otros.

El alcance geográfico del estudio es el territorio español. La extrapolación del estudio a otros territorios geográficos podría facilitar la comparación de resultados y la extensión y generalización del estudio y sus conclusiones.

Una de las limitaciones destacadas de este trabajo es la imposibilidad de evaluar la motivación o los objetivos estratégicos de las empresas en sus actuaciones y la ética residente en las mismas (Bansal y Roth, 2000). Esto incluye el cómo y el porqué del encaje de sus iniciativas con las demandas de los grupos de interés, pudiendo o no haber causalidad o relación. En esta misma línea, el estudio no permite considerar la valoración o intención del trabajador, su respuesta y su grado de compromiso con las prácticas de responsabilidad social de las empresas (Slack et al 2015). Tampoco es posible analizar en qué medida las prácticas de RSC son comunicadas interna o externamente a la empresa, es decir, no se conoce el grado de visibilidad de las mismas, aunque se sabe que afectan a su efectividad (Brammer et al., 2007). Por tanto, no es posible considerar si esta visibilidad afecta a las decisiones de los empleados, y a la atracción y retención de talento.

Por último, comentar las limitaciones basadas en la complejidad de la técnica estadística de análisis logístico de panel utilizado. Para este tipo de análisis los efectos correlacionados de las mediciones en diferentes momentos hacen que los cálculos se vuelvan más laboriosos y difíciles de interpretar. En los métodos estadísticos de análisis para datos longitudinales no existe, además, una técnica completamente fiable o aceptada por los expertos para la evaluación de la bondad de ajuste estadístico.

## 6.4 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El estudio planteado y sus resultados obtenidos sirven de referencia para el planteamiento de nuevos trabajo y propuestas de investigación. Estas pueden tener en consideración los aspectos que se desarrollan a continuación.

Los trabajos posteriores de revisión y ampliación de este estudio y sus resultados deberían basarse en datos originales, no anonimizados, para lanzar los análisis con mayor nivel de detalle y ajuste. Estos datos están disponibles, previa solicitud y proceso de autorización, en el Instituto Nacional de Estadística (INE). También sería interesante cruzar estos datos originales con otras bases de datos que aporten información a través de variables diferentes no existentes en PITEC, como, por ejemplo, datos relacionados con el rendimiento económico de las empresas u otro tipo de dato de interés.

Sería posible identificar y definir nuevos constructos basados en otras variables existentes en PITEC, sobre los que construir una propuesta de modelo de investigación. Además, este trabajo se podría extrapolar otras bases de datos fundamentadas en el modelo de encuesta CIS a nivel europeo. La contrastación de resultados en otros ámbitos geográficos aportaría información interesante para la interpretación de los resultados obtenidos en la versión PITEC española.

El estudio de nuevas combinaciones de prácticas de responsabilidad corporativa, atendiendo a propuestas que aspiren a identificar escenarios óptimos en rendimiento supondría una interesante propuesta. Estos estudios deberían comenzar acotando el ámbito de investigación en mayor medida para identificar los condicionantes propios de un escenario concreto, por ejemplo, un sector o mercado, y analizar que subconjunto de prácticas y que interacción entre ellas, maximizan la obtención de resultados.

La incorporación de nuevas variables de control, o la inclusión de otro tipo de interacción entre variables podría facilitar la identificación de fenómenos ocultos en la relación existente entre la actuación de las empresas y su capacidad para atraer y retener el talento. Sin duda, uno de estos efectos está relacionado con su ámbito de actuación empresarial, su tipo de actividad y el entorno competitivo. Poder considerar la intensidad del componente de innovación en su estrategia de negocio permitiría valorar el grado de importancia de la presencia de talento en la organización. También se ha demostrado que el género se comporta de manera diferente ante la existencia de prácticas de

responsabilidad corporativa en las empresas (Brammer et al., 2007), por lo que sería conveniente analizar el posible impacto en los resultados del grado de presencia del género mujer en la plantilla de trabajadores, utilizando para ello una variable de control específica.

Para este estudio se ha elegido como nivel de análisis la organización, en consonancia con números artículos (por ejemplo, Turban y Greening, 1997). Sería interesante extender o enfocar el estudio hacia el nivel individual (véase Bauman y Skitka, 2012) para explorar los micro-fundamentos que residen en la lógica de los fenómenos de responsabilidad corporativa (Aguinis y Glavas, 2012). Para ello, siguiendo las pautas de autores anteriores, probablemente será necesario incorporar la técnica del cuestionario en las investigaciones.

Por último, posteriores investigaciones deberán profundizar en la sorprendente relación sustitutiva detectada entre iniciativas sociales y medioambientales cuando adoptan valores altos. Si existiesen limitaciones que impidiesen a las empresas acometer ambos tipos de actuación sería conveniente identificar dichos condicionantes. Una de las posibles opciones podría partir por sustituir el método de estudio estadístico y contrastar los resultados o acudir a otras fuentes de datos que manejen datos similares. También se podrían revisar el método de diseño de variables, y evaluar el fenómeno tomando submuestras de la muestra actualmente considerada.



## **BIBLIOGRAFÍA**





## 7. BIBLIOGRAFÍA

- ACKERMAN, R.W., 1973. How companies respond to social demands. *Harvard business review*, **51**(4), pp. 88-98.
- AFCHA, S. y GARCÍA-QUEVEDO, J., 2016. The impact of R&D subsidies on R&D employment composition. *Industrial and Corporate Change*, **25**(6), pp. 955-975.
- AGLE, B.R., MITCHELL, R.K. y SONNENFELD, J.A., 1999. Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, **42**(5), pp. 507-525.
- AGUILERA, R.V., RUPP, D.E., WILLIAMS, C.A. y GANAPATHI, J., 2007. Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. *Academy of Management The Academy of Management Review*, **32**(3), pp. 836-863.
- AGUINIS, H., 2011. Organizational responsibility: Doing Good and Doing Well. En: S. ZEDECK, ed, *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Washington: American Psychological Association, pp. 855-879.
- AGUINIS, H. y GLAVAS, A., 2012. What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, **38**(4), pp. 932-968.
- ALBINGER, H.S. y FREEMAN, S.J., 2000. Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business Ethics*, **28**(3), pp. 243.
- ALVESSON, M., 1993. Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management studies*, **30**(6), pp. 997-1015.
- ALVESSON, M., 2000. Social Identity and the Problem of Loyalty in Knowledge-Intensive Companies. *Journal of management studies*, **37**(8), pp. 1101-1124.
- AMBOS, B., 2005. Foreign direct investment in industrial research and development: A study of German MNCs. *Research policy*, **34**(4), pp. 395-410.
- ANDERSSON, F., FREEDMAN, M., HALTIWANGER, J., LANE, J. y SHAW, K., 2009. Reaching for the Stars: Who Pays for Talent in Innovative Industries? *The Economic Journal*, **119**(538), pp. F308.
- ARAGÓN-CORREA, J.A., 1998. Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *Academy of management Journal*, **41**(5), pp. 556-567.
- ARGYRES, N.S. y SILVERMAN, B.S., 2004. R&D, organization structure, and the development of corporate technological knowledge. *Strategic Management Journal*, **25**(8-9), pp. 929-958.
- ARMSTRONG, M., 1996. *A handbook of personnel management practice*. 6ª edn. Kogan Page.

ARMSTRONG, M., 2006. *A Handbook of Personnel Management Practice*. 10<sup>a</sup> edn. London: Kogan Page.

ARTHUR, J.B., 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, **37**(3), pp. 670-687.

ARVIDSSON, S., 2010. Communication of corporate social responsibility: A study of the views of management teams in large companies. *Journal of Business Ethics*, **96**(3), pp. 339-354.

ASHFORTH, B.E. y GIBBS, B.W., 1990. The double-edge of organizational legitimation. *Organization science*, **1**(2), pp. 177-194.

AULD, G., BERNSTEIN, S. y CASHORE, B., 2008. The new corporate social responsibility. *Annual Review of Environment and Resources*, **33**, pp. 413-435.

BACKHAUS, K.B., STONE, B.A. y HEINER, K., 2002. Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business and Society*, **41**(3), pp. 292-318.

BADEN, D., 2016. A reconstruction of Carroll's pyramid of corporate social responsibility for the 21st century. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, **1**(1), pp. 8.

BAGNOLI, M. y WATTS, S.G., 2003. Selling to socially responsible consumers: Competition and the private provision of public goods. *Journal of Economics & Management Strategy*, **12**(3), pp. 419-445.

BALMER, J.M., T., FUKUKAWA, K. y GRAY, E.R., 2007. The Nature and Management of Ethical Corporate Identity: A Commentary on Corporate Identity, Corporate Social Responsibility and Ethics. *Journal of Business Ethics*, **76**(1), pp. 7-15.

BANSAL, P. y ROTH, K., 2000. Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, **43**(4), pp. 717-736.

BANSAL, P., 2005. Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Strategic Management Journal*, **26**(3), pp. 197-218.

BARGE-GIL, A., 2013. Open Strategies and Innovation Performance. *Industry and Innovation*, **20**(7), pp. 585.

BARGE-GIL, A., 2010. Cooperation-based innovators and peripheral cooperators: An empirical analysis of their characteristics and behavior. *Technovation*, **30**(3), pp. 195-206.

BARGE-GIL, A. y LÓPEZ, A., 2014. RD determinants: accounting for the differences between research and development. *Research policy*, **43**(9), pp. 1634-1648.

BARNETT, M.L., 2007. Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *The Academy of Management Review*, **32**(3), pp. 794-816.

BARNEY, J., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, **17**(1), pp. 99.

- BARON, D.P., 2001. Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, **10**(1), pp. 7-45.
- BARON, D.P., 2008. Managerial contracting and corporate social responsibility. *Journal of Public Economics*, **92**(1), pp. 268-288.
- BARTELS, B.L., 2008. Beyond "Fixed Versus Random Effects": A Framework for Improving Substantive and Statistical Analysis of Panel, Time-Series Cross-Sectional, and Multilevel Data. A. ARBOR, ed. In: 2008, The Society for Political Methodology.
- BASU, K. y PALAZZO, G., 2008. Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *The Academy of Management Review*, **33**(1), pp. 122-136.
- BAUER, T.N. y AIMAN-SMITH, L., 1996. Green career choices: The influence of ecological stance on recruiting. *Journal of Business and Psychology*, **10**(4), pp. 445-458.
- BAUGHN, C.C., BODIE, N.L. y MCINTOSH, J.C., 2007. Corporate social and environmental responsibility in Asian countries and other geographical regions. *Corporate Social - Responsibility and Environmental Management*, **14**(4), pp. 189.
- BAUMAN, C.W. y SKITKA, L.J., 2012. Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, **32**, pp. 63-86.
- BAUMANN, J. y KRITIKOS, A.S., 2016. The link between R&D, innovation and productivity: Are micro firms different? *Research Policy*, **45**(6), pp. 1263-1274.
- BECKER, B.E., HUSELID, M.A. y BEATTY, R.W., 2009. *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Harvard Business Press.
- BEECHLER, S. y WOODWARD, I.C., 2009. The global "war for talent". *Journal of international management*, **15**(3), pp. 273-285.
- BEHREND, T.S., BAKER, B.A. y THOMPSON, L.F., 2009. Effects of Pro-Environmental Recruiting Messages: The Role of Organizational Reputation. *Journal of Business and Psychology*, **24**(3), pp. 341-350.
- BERMAN, S.L., WICKS, A.C., KOTHA, S. y JONES, T.M., 1999. Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management journal*, **42**(5), pp. 488-506.
- BERRY, M.A. y RONDINELLI, D.A., 1998. Proactive corporate environment management: A new industrial revolution. *The Academy of Management Executive*, **12**(2), pp. 38-50.
- BHATTACHARYA, C.B., SEN, S. y KORSCHUN, D., 2008. Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, **49**(2), pp. 37-44.
- BHATTACHARYYA, S.S., SAHAY, A., ARORA, A.P. y CHATURVEDI, A., 2008. A toolkit for designing firm level strategic corporate social responsibility (CSR) initiatives. *Social Responsibility Journal*, **4**(3), pp. 265-282.

BHATTACHARYYA, A. y CUMMINGS, L., 2015. Measuring Corporate Environmental Performance - Stakeholder Engagement Evaluation. *Business Strategy and the Environment*, **24**(5), pp. 309.

BITEKTINE, A., 2011. Toward a Theory of Social Judgments of Organizations: The Case of Legitimacy, Reputation, and Status. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, **36**(1), pp. 151-179.

BONTIS, N., DRAGONETTI, N.C., JACOBSEN, K. y ROOS, G., 1999. The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European management journal*, **17**(4), pp. 391-402.

BOONE, L.E. y KURTZ, D.L., 1994. *Business and Society*. New York: Harper Collins.

BOSELIE, P., DIETZ, G. y BOON, C., 2005. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, **15**(3), pp. 67-94.

BOUDREAU, J.W. y RAMSTAD, P.M., 2005. Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human resource management*, **44**(2), pp. 129-136.

BOUDREAU, J.W. y RYNES, S.L., 1985. Role of recruitment in staffing utility analysis. *Journal of Applied Psychology*, **70**(2), pp. 354-366.

BOULDING, K.E., 1956. General systems theory—the skeleton of science. *Management science*, **2**(3), pp. 197-208.

BOWEN, H.R., 1953. *Social responsibilities of the businessman*; New York: Harper.

BRAMBILLA, M., RUSCONI, P., SACCHI, S. y CHERUBINI, P., 2011. Looking for honesty: The primary role of morality (vs. sociability and competence) in information gathering. *European Journal of Social Psychology*, **41**(2), pp. 135-143.

BRAMMER, S.J. y PAVELIN, S., 2006. Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit. *The Journal of Management Studies*, **43**(3), pp. 435-455.

BRAMMER, S., MILLINGTON, A. y RAYTON, B., 2007. The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, **18**(10), pp. 1701.

BRATTON, J. y GOLD, J., 2012. *Human resource management: theory and practice*. Palgrave Macmillan.

BREKKE, K.A. y NYBORG, K., 2008. Attracting responsible employees: Green production as labor market screening. *Resource and Energy Economics*, **30**(4), pp. 509-526.

CAI, L., CUI, J. y JO, H., 2016. Corporate Environmental Responsibility and Firm Risk. *Journal of Business Ethics*, **139**(3), pp. 563-594.

CAI, L. y HE, C., 2014. Corporate Environmental Responsibility and Equity Prices. *Journal of Business Ethics*, **125**(4), pp. 617-635.

- CAMPBELL, J.L., 2007. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *The Academy of Management Review*, **32**(3), pp. 946-967.
- CARROLL, A.B., 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, **4**(4), pp. 497.
- CARROLL, A.B., 1983. Corporate Social Responsibility. *Vital speeches of the day*, **49**(19), pp. 604.
- CARROLL, A.B., 1999. Corporate social responsibility. *Business and Society*, **38**(3), pp. 268-295.
- CARROLL, A.B. y SHABANA, K.M., 2010. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, **12**(1), pp. 85-105.
- CASTKA, P., BALZAROVA, M.A., BAMBER, C.J. y SHARP, J.M., 2004. How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, **11**(3), pp. 140-149.
- CHAMBERS, E.G., FOULON, M., HANDFIELD-JONES, H., HANKIN, S.M. y MICHAELS, E.G., III, 1998. The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, (3), pp. 44-57.
- CHEESE, P., CRAIG, E. y THOMAS, R.J., 2008. *Talent Powered Organization*. Kogan Page London.
- CHEN, C. y DELMAS, M., 2011. Measuring Corporate Social Performance: An Efficiency Perspective. *Production and Operations Management*, **20**(6), pp. 789-VII.
- CHRISTMANN, P., 2004. Multinational companies and the natural environment: Determinants of global environmental policy. *Academy of Management Journal*, **47**(5), pp. 747-760.
- CHRISTMANN, P., 2000. Effects of "Best Practices" of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets. *The Academy of Management Journal*, **43**(4), pp. 663-680.
- CHRISTMANN, P. y TAYLOR, G., 2006. Firm self-regulation through international certifiable standards: determinants of symbolic versus substantive implementation. *Journal of International Business Studies*, **37**(6), pp. 863-878.
- CLARKSON, M., 1994. A risk based model of stakeholder theory, *Proceedings of the second Toronto conference on stakeholder theory* 1994, Centre for Corporate Social Performance, University of Toronto, pp. 18-19.
- CLARKSON, P.M., LI, Y., RICHARDSON, G.D. y VASVARI, F.P., 2008. Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. *Accounting, organizations and society*, **33**(4), pp. 303-327.

CLARKSON, M.B.E., 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, **20**(1), pp. 92.

COHEN, A., 1993. Organizational commitment and turnover: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, **36**(5), pp. 1140.

COLDWELL, D.A., BILLSBERRY, J., VAN MEURS, N. y MARSH, P.J.G., 2008. The Effects of Person-Organization Ethical Fit on Employee Attraction and Retention: Towards a Testable Explanatory Model. *Journal of Business Ethics*, **78**(4), pp. 611-622.

COLLIER, J. y ESTEBAN, R., 2007. Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics*, **16**(1), pp. 19-33.

COLLINGS, D.G. y MELLAHI, K., 2009. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, **19**(4), pp. 304.

CORNELIUS, N., TODRES, M., JANJUHA-JIVRAJ, S., WOODS, A. y WALLACE, J., 2008. Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise. *Journal of Business Ethics*, **81**(2), pp. 355-370.

COSTA-CAMPI, M.T., GARCÍA-QUEVEDO, J. y SEGARRA, A., 2015. Energy efficiency determinants: An empirical analysis of Spanish innovative firms. *Energy Policy*, **83**, pp. 229-239.

COUPLAND, C., 2006. Corporate social and environmental responsibility in web-based reports: Currency in the banking sector? *Critical Perspectives on Accounting*, **17**(7), pp. 865.

CRUZ, T.F.G., FUENTES, C.M. y DEL VAL, M.P., 2009. La gestión del talento en la empresa industrial española. *Economía industrial*, (374), pp. 21-35.

CURTO-GONZÁLEZ, T., 2016. *Modelo para determinar la cuota en tienda de un producto en el punto de venta*. Universidad Complutense de Madrid.

DAHLSTRUD, A., 2008. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, **15**(1), pp. 1-13.

DALTON, D.R. y TODOR, W.D., 1979. Turnover turned over: An expanded and positive perspective. *Academy of Management Review*, **4**(2), pp. 225-235.

DAVID, P., BLOOM, M. y HILLMAN, A.J., 2007. Investor activism, managerial responsiveness, and corporate social performance. *Strategic Management Journal*, **28**(1), pp. 91-100.

DAVIDSON, W.N. y WORRELL, D.L., 1988. The Impact of Announcements of Corporate Illegality on Shareholder Returns. *Academy of Management Journal*, **31**(1), pp. 195.

DAVIS, K. y BLOMSTROM, R.L., 1975. *Business and society: Environment and responsibility*. New York: McGraw-Hill.

- DAVIS, K., 1960. Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review (pre-1986)*, **2**(3), pp. 70.
- DAVIS, K., 1973. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal (pre-1986)*, **16**(2), pp. 312.
- DE MARCHI, V., 2012. Environmental innovation and R&D cooperation: Empirical evidence from Spanish manufacturing firms. *Research Policy*, **41**(3), pp. 614-623.
- DELANEY, J.T. y HUSELID, M.A., 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, **39**(4), pp. 949.
- DELERY, J.E. y SHAW, J.D., 2001. The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. En: G.R. FERRIS, ed, *Research in personnel and human resources management, Vol 20*. US: Elsevier Science/JAI Press, pp. 165-197, Chapter ix, 412 Pages.
- DELMAS, M.A. y BURBANO, V.C., 2011. The Drivers of Greenwashing. *California management review*, **54**(1), pp. 64-87.
- DELMAS, M.A. y TOFFEL, M.W., 2008. Organizational Responses to Environmental Demands: Opening the Black Box. *Strategic Management Journal*, **29**(10), pp. 1027-1055.
- DHANESH, G.S., 2012. The view from within: internal publics and CSR. *Journal of Communication Management*, **16**(1), pp. 39-58.
- DODD, E.M., 1932. For Whom Are Corporate Managers Trustees? *Harvard law review*, **45**(7), pp. 1145-1163.
- DÖGL, C. y HOLTBRÜGGE, D., 2014. Corporate environmental responsibility, employer reputation and employee commitment: an empirical study in developed and emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, **25**(12), pp. 1739-1762.
- DONALDSON, T., 1996. Values in tension: Ethics away from home. *Harvard business review*, **74**(5), pp. 48-&.
- DONALDSON, T. y PRESTON, L.E., 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, **20**(1), pp. 65.
- DOWLING, J. y PFEFFER, J., 1975. Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific sociological review*, **18**(1), pp. 122-136.
- DRUCKER, P.F., 1989. *The new realities*. Great Britain.: Heinemann Professional Publishing.
- DRUCKER, P.F., 1993. *Post capitalist society*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- DRUCKER, P.F., 1999. Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California management review*, **41**(2), pp. 79-94.



DRUCKER, P.F., 1984. Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review (pre-1986)*, **26**(000002), pp. 53.

EDLER, J., 2008. Creative internationalization: widening the perspectives on analysis and policy regarding international R&D activities. *The Journal of Technology Transfer*, **33**(4), pp. 337-352.

EILAT, Y. y EINAV, L., 2004. Determinants of international tourism: a three-dimensional panel data analysis. *Applied Economics*, **36**(12), pp. 1315-1327.

EL GHOUL, S., GUEDHAMI, O., KIM, H. y PARK, K., 2016. Corporate environmental responsibility and the cost of capital: International evidence. *Journal of Business Ethics*, .

EL-GARAIHY, W.H., MOBARAK, A.M. y ALBAHUSSAIN, S.A., 2014. Measuring the Impact of Corporate Social Responsibility Practices on Competitive Advantage: A Mediation Role of Reputation and Customer Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, **9**(5), pp. 109-124.

ELHAUGE, E., 2005. Sacrificing corporate profits in the public interest. *New York University law review (1950)*, **80**(3), pp. 733; 733.

ELKINGTON, J., 1997. *Cannibals with forks*. Oxford, UK: Capstone.

EPSTEIN, E.M., 1987. The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California management review*, **29**(3), pp. 99-114.

EPSTEIN, M.J. y ROY, M., 2001. Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long range planning*, **34**(5), pp. 585-604.

ESCRIG-OLMEDO, E., MUÑOZ-TORRES, M.J., FERNÁNDEZ-IZQUIERDO, M.Á y RIVERA-LIRIO, J.M., 2017. Measuring Corporate Environmental Performance: A Methodology for Sustainable Development. *Business Strategy and the Environment*, **26**(2), pp. 142-162.

ETZION, D., 2007. Research on Organizations and the Natural Environment, 1992-Present: A Review. *Journal of Management*, **33**(4), pp. 637.

EUR-LEX, 2004, Commission Regulation (EC) No 1450/2004 of 13 August 2004 implementing Decision No 1608/2003/EC of the European Parliament and of the Council concerning the production and development of Community statistics on innovation [Portal web de European Union], [En línea]. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32004R1450> [02/15, 2017].

EUROPEAN COMMISSION, 2001. *Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels: European Commission.

EUROSTAT, 2015, Glossary: Community Innovation Survey (CIS) [Portal web de Unión Europea], [En línea]. Disponible en: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Community\\_innovation\\_survey\\_\(CIS\)](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Community_innovation_survey_(CIS)) [03/10, 2017].

EUROSTAT, 2017, Community Innovation Survey (CIS). Description of Dataset [Portal web de European Union], [En línea]. Disponible en:  
<http://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/community-innovation-survey> [03/19, 2017].

FAROOQ, O., PAYAUD, M., MERUNKA, D. y VALETTE-FLORENCE, P., 2014. The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, **125**(4), pp. 563-580.

FECYT, 2012, Caso práctico del método de anonimización. Agosto 2012 [Portal web de Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología], [En línea]. Disponible en:  
[https://icono.fecyt.es/PITEC/Documents/ejemploanonimizaci%C3%B3n\(Agosto%202012\).pdf](https://icono.fecyt.es/PITEC/Documents/ejemploanonimizaci%C3%B3n(Agosto%202012).pdf) [03/01, 2017].

FECYT, 2016a, La base de datos Panel de Innovación Tecnológica (PITEC). Septiembre 2016 [Portal web de Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología], [En línea]. Disponible en:  
[https://icono.fecyt.es/PITEC/Documents/2016/basedatosPITEC%20\(Septiembre%202016\).pdf](https://icono.fecyt.es/PITEC/Documents/2016/basedatosPITEC%20(Septiembre%202016).pdf) [03/01, 2017].

FECYT, 2016b, Estudios Económicos PITEC 2016: Restricciones financieras y el abandono de proyectos de innovación en las empresas españolas [Portal web de Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología], [En línea]. Disponible en:  
<https://icono.fecyt.es/PITEC/Documents/Barreras%20de%20la%20Innovaci%C3%B3n%20URV%20v3.pdf> [03/10, 2017].

FECYT, 2016c, Utilización del Panel de Innovación (PITEC). Octubre 2016 [Portal web de Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología], [En línea]. Disponible en:  
[https://icono.fecyt.es/PITEC/Documents/2016/Utilizaci%C3%B3n%20del%20PITEC%20\(Nov.%202016\).pdf](https://icono.fecyt.es/PITEC/Documents/2016/Utilizaci%C3%B3n%20del%20PITEC%20(Nov.%202016).pdf) [02/14, 2017].

FECYT, 2017a, Cambios referentes al Panel y en los cuestionarios. Septiembre 2016 [Portal web de Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología], [En línea]. Disponible en:  
[https://icono.fecyt.es/PITEC/Documents/2016/cambioscuestionario%20\(marzo%202017\).pdf](https://icono.fecyt.es/PITEC/Documents/2016/cambioscuestionario%20(marzo%202017).pdf) [03/20, 2017].

FECYT, 2017b, Diseño de registro de los ficheros del Panel de Innovación Tecnológica (PITEC). Ficheros con delimitadores [Portal web de Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología], [En línea]. Disponible en:  
[https://icono.fecyt.es/PITEC/Documents/2016/dise%C3%B1oregistro%20condelimitadores2014%20\(2017\).pdf](https://icono.fecyt.es/PITEC/Documents/2016/dise%C3%B1oregistro%20condelimitadores2014%20(2017).pdf) [03/01, 2017].

FENWICK, T., 2007. Developing organizational practices of ecological sustainability. *Leadership & Organization Development Journal*, **28**(7), pp. 632-645.

FERNÁNDEZ-KRANZ, D. y SANTALÓ, J., 2010. When necessity becomes a virtue: The effect of product market competition on corporate social responsibility. *Journal of Economics & Management Strategy*, **19**(2), pp. 453-487.

FOMBRUN, C. y SHANLEY, M., 1990. What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *The Academy of Management Journal*, **33**(2), pp. 233-258.

FOX, A., 2007. Corporate Social Responsibility Pays Off. *HRMagazine*, **52**(8), pp. 43-47.

FREDERICK, W.C., 1994. From CSR1 to CSR2 the maturing of business-and-society thought. *Business & Society*, **33**(2), pp. 150-164.

FREDERICK, W.C., 1960. The Growing Concern over Business Responsibility. *California Management Review (pre-1986)*, **2**(000004), pp. 54.

FREEMAN, R.E., HARRISON, J.S., WICKS, A.C., PARMAR, B.L. y DE COLLE, S., 2010. *Stakeholder theory: The state of the art*. New York: Cambridge University Press.

FREEMAN, R.E., 1984. *Strategic Managment: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pittman.

FREEMAN, R.E., 1994. The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly : the Journal of the Society for Business Ethics*, **4**(4), pp. 409.

FREEMAN, R.E. y REED, D.L., 1983. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California management review*, **25**(3), pp. 88.

FRENZ, M. y IETTO-GILLIES, G., 2009. The impact on innovation performance of different sources of knowledge: Evidence from the UK Community Innovation Survey. *Research Policy*, **38**(7), pp. 1125-1135.

FRIEDMAN, B.A., 2009. Human Resource Management Role Implications for Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, **12**(3), pp. 229-244.

FRIEDMAN, M., 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, (September 13),.

FRYXELL, G.E. y WANG, J., 1994. The Fortune corporate "reputation" index: Reputation for what? *Journal of Management*, **20**(1), pp. 1.

GAGNE, F., 2000. Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-based analysis. *International handbook of giftedness and talent*, **2**, pp. 67-79.

GALBREATH, J., 2006. Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations. *Corporate Governance*, **6**(2), pp. 175-187.

GALLARDO-GALLARDO, E., DRIES, N. y GONZÁLEZ-CRUZ, T.F., 2013. What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, **23**(4), pp. 290.

GALLARDO-VÁZQUEZ, D. y SÁNCHEZ-HERNÁNDEZ, M.I., 2014. Structural analysis of the strategic orientation to environmental protection in SMEs. *BRQ Business Research Quarterly*, **17**(2), pp. 115-128.

GANESCU, C. y DINDIRE, L., 2014. Corporate environmental responsibility - a key determinant of corporate reputation. *Computational Methods in Social Sciences*, **2**(1), pp. 48-53.

GARBARINO, E. y JOHNSON, M.S., 1999. The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, **63**(2), pp. 70.

GARRIGA, E. y MELÉ, D., 2004. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, **53**(1-2), pp. 51-71.

- GERHART, B. y RYNES, S., 2003. *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. SAGE publications.
- GIBSON, K., 2000. The moral basis of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, **26**(3), pp. 245-257.
- GILLEY, K.M., WORRELL, D.L., DAVIDSON, W.N., III y EL-JELLY, A., 2000. Corporate environmental initiatives and anticipated firm performance: The differential effects of process-driven versus product-driven greening initiatives. *Journal of Management*, **26**(6), pp. 1199-1216.
- GINSBERG, J.M. y BLOOM, P.N., 2004. Choosing the right green-marketing strategy. *MIT Sloan Management Review*, **46**(1), pp. 79.
- GJØLBERG, M., 2009. The origin of corporate social responsibility: global forces or national legacies? *Socio - Economic Review*, **7**(4), pp. 605-637.
- GLADWIN, T.N., KENNELLY, J.J. y KRAUSE, T., 1995. Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of management Review*, **20**(4), pp. 874-907.
- GLEBBEEK, A.C. y BAX, E.H., 2004. Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, **47**(2), pp. 277-286.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2016, G4 Sustainability Reporting Guidelines. Disponible en: <https://www.globalreporting.org/standards/g4/Pages/default.aspx> [02/09, 2017].
- GODFREY, P.C. y HATCH, N.W., 2007. Researching Corporate Social Responsibility: An Agenda for the 21st Century. *Journal of Business Ethics*, **70**(1), pp. 87.
- GONZÁLEZ-MASIP, J., 2016. Gestión hotelera y sostenibilidad medioambiental: el caso de NH Hoteles. *Economía industrial*, (401), pp. 141-152.
- GOODPASTER, K.E., 1991. Business ethics and stakeholder analysis. *Business ethics quarterly*, **1**(01), pp. 53-73.
- GOYA, E., 2014. *How Important Are Internal Knowledge Flows for Firms' Innovative Performance in Spain?* Reading, United Kingdom: Henley Business School, University of Reading.
- GRAAFLAND, J. y VAN DE VEN, B., 2006. Strategic and moral motivation for corporate social responsibility. *Journal of corporate citizenship*, **22**, pp. 111-123.
- GRAFF ZIVIN, J. y SMALL, A., 2005. A Modigliani-Miller theory of altruistic corporate social responsibility. *The BE Journal of Economic Analysis & Policy*, **5**(1),.
- GRANT, R.M., 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, **33**(3), pp. 114-135.
- GRAVES, S.B. y WADDOCK, S.A., 1994. Institutional Owners and Corporate Social Performance. *The Academy of Management Journal*, **37**(4), pp. 1034-1046.

- GREENING, D.W. y TURBAN, D.B., 2000. Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, **39**(3), pp. 254-280.
- GREENING, D.W. y GRAY, B., 1994. Testing a model of organizational response to social and political issues. *Academy of Management Journal*, **37**(3), pp. 467.
- GREENWOOD, M., 2007. Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, **74**(4), pp. 315-327.
- GRILICHES, Z., 1979. Issues in Assessing the Contribution of Research and Development to Productivity Growth. *Bell Journal of Economics*, **10**(1), pp. 92.
- GROYSBERG, B., MCLEAN, A.N. y NOHRIA, N., 2006. Are leaders portable? *Harvard business review*, **84**(5), pp. 92.
- GUENTHER, E., HOPPE, H. y POSER, C., 2006. Environmental corporate social responsibility of firms in the mining and oil and gas industries: Current status quo of reporting following GRI guidelines. *Greener Management International*, (53), pp. 7-25.
- GULBRANDSEN, M. y GODOE, H., 2008. "We really don't want to move, but...": identity and strategy in the internationalization of industrial R&D. *The Journal of Technology Transfer*, **33**(4), pp. 379-392.
- GUNNINGHAM, N., 2009. Shaping corporate environmental performance: a review. *Environmental Policy and Governance*, **19**(4), pp. 215-231.
- GUTHRIDGE, M., KOMM, A.B. y LAWSON, E., 2008. Making talent a strategic priority. *The McKinsey Quarterly*, (1), pp. 48-59.
- GUTHRIE, J.P., 2001. High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, **44**(1), pp. 180-190.
- GWYNNE, P., 2010. Building R&D capability: China's cultural evolution. *Research Technology Management*, **53**(6), pp. 2.
- HAIR, J., ANDERSON, R., TATHAM, R. y BLACK, W., 1999. *Análisis Multivariante*. 5ª edn. Madrid: Prentice Hall.
- HANSEN, S.D., DUNFORD, B.B., BOSS, A.D., BOSS, R.W. y ANGERMEIER, I., 2011. Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective. *Journal of Business Ethics*, **102**(1), pp. 29-45.
- HARMS, R., WAGNER, M. y GLAUNER, W., 2010. Relating Personal, Firm-based and Environmental Factors to the Monetary and Temporal Engagement in Corporate Social Responsibility in German Gazelles. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, **23**(2), pp. 195-210,307-308.
- HARRIS, J.D. y FREEMAN, R.E., 2008. The impossibility of the separation thesis. *Business ethics quarterly*, **18**(4), pp. 541-548.

HART, S.L., 1995. A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, **20**(4), pp. 986-1014.

HAUSMAN, J.A., 1978. Specification tests in econometrics. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, , pp. 1251-1271.

HEAL, G., 2005. Corporate social responsibility: An economic and financial framework. *The Geneva papers on risk and insurance Issues and practice*, **30**(3), pp. 387-409.

HEALD, M., 1957. Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea. *Business History Review*, **31**(4), pp. 375.

HELKAMA, K., 1981. *Toward a cognitive-developmental theory of attribution of responsibility: a critical review of empirical research and some preliminary data*. Helsinki: Suomalainen Tiedeakatemia.

HENRIQUES, I. y SADORSKY, P., 1999. The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, **42**(1), pp. 87-99.

HILL, C.W. y ROTHARMEL, F.T., 2003. The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. *Academy of Management Review*, **28**(2), pp. 257-274.

HILLMAN, A.J. y KEIM, G.D., 2001. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, **22**(2), pp. 125-139.

HITT, M.A., BIERMANT, L., SHIMIZU, K. y KOCHHAR, R., 2001. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management journal*, **44**(1), pp. 13-28.

HOGG, M.A. y TERRY, D.J., 2000. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *The Academy of Management Review*, **25**(1), pp. 121-140.

HOLLENBECK, J.R. y WILLIAMS, C.R., 1986. Turnover functionality versus turnover frequency: A note on work attitudes and organizational effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, **71**(4), pp. 606.

HOLTBRUGGE, D. y DOGL, C., 2012. How international is corporate environmental responsibility? A literature review. *Journal of international management*, **18**(2), pp. 180-195.

HOPKINS, M., 2003. *The Planetary Bargain: CSR Matters*. London: Earthscan.

HOPKINS, M., 2005. Measurement of corporate social responsibility. *International Journal of Management & Decision Making*, **6**(3,4), pp. 213-231.

HORBACH, J., RAMMER, C. y RENNINGS, K., 2012. Determinants of eco-innovations by type of environmental impact—The role of regulatory push/pull, technology push and market pull. *Ecological Economics*, **78**, pp. 112-122.

HORWITZ, F.M., TENG HENG, C. y QUAZI, H.A., 2003. Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, **13**(4), pp. 23-44.

HUSELID, M.A., 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, **38**(3), pp. 635.

HUSSAIN, S.S., 1999. The ethics of 'going green': the corporate social responsibility debate. *Business Strategy and the Environment*, **8**(4), pp. 203-210.

ILES, P., CHUAI, X. y PREECE, D., 2010. Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, **45**(2), pp. 179-189.

ILINITCH, A.Y., SODERSTROM, N.S. y THOMAS, T.E., 1998. Measuring corporate environmental performance. *Journal of Accounting and Public Policy*, **17**(4), pp. 383.

INE, 2016a, Encuesta de Población Activa [Portal web de Instituto Nacional de Estadística], [En línea]. Disponible en: [www.ine.es](http://www.ine.es) [03/01, 2017].

INE, 2016b, Encuesta sobre la Innovación en las Empresas 2014 [Portal web de Instituto Nacional de Estadística], [En línea]. Disponible en: <https://icono.fecyt.es/PITEC/Documents/2016/Cuestionario%20EIE%202014.pdf> [03/01, 2017].

IQBAL, N., AHMAD, N., SHEERAZ, M. y BASHIR, N.A., 2012. The Impact of perceived Corporate Social Responsibility (CSR) on Job Attitude and Performance of Internal Stakeholders. *International Journal of Human Resource Studies*, **2**(4), pp. 77-n/a.

JACKSON, S.E. y SCHULER, R.S., 1990. Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. *American psychologist*, **45**(2), pp. 223.

JO, H. y HARJOTO, M.A., 2012. The Causal Effect of Corporate Governance on Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, **106**(1), pp. 53-72.

JOHNSON, H.L., 1971. *Business in contemporary society: Framework and issues*. Wadsworth Pub. Co.

JONES, D.A., WILLNESS, C.R. y MADEY, S., 2014. Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, **57**(2), pp. 383-404.

JONES, T.M. y WICKS, A.C., 1999. Convergent stakeholder theory. *Academy of management review*, **24**(2), pp. 206-221.

JONES, T.M., 1980. Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review (pre-1986)*, **22**(000003), pp. 59.

JONES, T.M., 1995. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, **20**(2), pp. 404.

- JOSE, A. y LEE, S., 2007. Environmental Reporting of Global Corporations: A Content Analysis based on Website Disclosures. *Journal of Business Ethics*, **72**(4), pp. 307-321.
- JUDGE, W.Q. y DOUGLAS, T.J., 1998. Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: an empirical assessment. *Journal of management Studies*, **35**(2), pp. 241-262.
- JUDGE, W.Q., 1994. Correlates of Organizational Effectiveness: A Multilevel Analysis of a Multidimensional Outcome. *Journal of Business Ethics*, **13**(1), pp. 1.
- KACMAR, K.M., ANDREWS, M.C., VAN ROOY, D.L., STEILBERG, R.C. y CERRONE, S., 2006. Sure everyone can be replaced... but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management journal*, **49**(1), pp. 133-144.
- KALER, J., 2009. An Optimally Viable Version of Stakeholder Theory. *Journal of Business Ethics*, **86**(3), pp. 297-312.
- KALER, J., 2002. Morality and strategy in stakeholder identification. *Journal of Business Ethics*, **39**(1/2), pp. 91-99.
- KALER, J., 2003. Differentiating stakeholder theories. *Journal of Business Ethics*, **46**(1), pp. 71-83.
- KANG, Y. y WOOD, D.J., 1995. Before-profit social responsibility: turning the economic paradigm upside down, *Proceedings of the International Association for Business and Society* 1995, pp. 809-829.
- KHURANA, A., 2006. Strategies for global R&D. *Research Technology Management*, **49**(2), pp. 48-57.
- KILCULLEN, M. y KOOISTRA, J.O., 1999. At least do no harm: sources on the changing role of business ethics and corporate social responsibility. *Reference Services Review*, **27**(2), pp. 158-178.
- KIM, H., PARK, K. y RYU, D., 2015. Corporate environmental responsibility: A legal origins perspective. *Journal of Business Ethics*, .
- KIM, S. y PARK, H., 2011. Corporate social responsibility as an organizational attractiveness for prospective public relations practitioners. *Journal of Business Ethics*, **103**(4), pp. 639-653.
- KLASSEN, R.D. y MCLAUGHLIN, C.P., 1996. The impact of environmental management on firm performance. *Management Science*, **42**(8), pp. 1199.
- KLEINE, A. y VON HAUFF, M., 2009. Sustainability-Driven Implementation of Corporate Social Responsibility: Application of the Integrative Sustainability Triangle. *Journal of Business Ethics*, **85**, pp. 517-533.
- KLUCKHOHN, C., 1951. Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. En: TALCOTT PARSONS AND EDWARD SHILS, ed, *Toward a General Theory of Action*. Cambridge: Harvard University Press, pp. 388-433.



- KNUDSEN, J.S., 2013. The integration of corporate social responsibility (CSR) initiatives into business activities: can lessons be learnt from gender diversity programmes? *International Journal of Business Governance and Ethics*, **8**(3), pp. 210.
- KOK, P., VAN DER WIELE, T., MCKENNA, R. y BROWN, A., 2001. A corporate social responsibility audit within a quality management framework. *Journal of Business Ethics*, **31**(4), pp. 285-297.
- KOTLER, P. y LEE, N., 2005. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, NJ: Wiley.
- KUNAPATARAWONG, R. y MARTÍNEZ-ROS, E., 2016. Towards green growth: How does green innovation affect employment? *Research Policy*, **45**(6), pp. 1218-1232.
- KÜSKÜ, F., 2007. From necessity to responsibility: Evidence for corporate environmental citizenship activities from a developing country perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, **14**(2), pp. 74-87.
- LACETERA, N. y ZIRULIA, L., 2012. Individual preferences, organization, and competition in a model of R&D incentive provision. *Journal of Economic Behavior & Organization*, **84**(2), pp. 550-570.
- LACHENMAIER, S. y ROTTMANN, H., 2011. Effects of innovation on employment: A dynamic panel analysis. *International journal of industrial organization*, **29**(2), pp. 210-220.
- LADO, A.A. y WILSON, M.C., 1994. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review*, **19**(4), pp. 699-727.
- LADO, A., A., BOYD, N.G. y HANLON, S.C., 1997. Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, **22**(1), pp. 110-141.
- LAMBERG, J., SAVAGE, G.T. y PAJUNEN, K., 2003. Strategic stakeholder perspective to ESOP negotiations: The case of United Airlines. *Management Decision*, **41**(4), pp. 383.
- LAUFER, W.S., 2003. Social accountability and corporate greenwashing. *Journal of Business Ethics*, **43**(3), pp. 253.
- LAURSEN, K. y SALTER, A., 2004. Searching high and low: what types of firms use universities as a source of innovation? *Research policy*, **33**(8), pp. 1201-1215.
- LAURSEN, K. y SALTER, A., 2006. Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, **27**(2), pp. 131-150.
- LEE, E.M., PARK, S. y LEE, H.J., 2013. Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, **66**(10), pp. 1716.
- LEVITT, T., 1958. The dangers of social-responsibility. *Harvard business review*, **36**(5), pp. 41-50.

- LEWIS, R.E. y HECKMAN, R.J., 2006. Talent management: A critical review. *Human resource management review*, **16**(2), pp. 139-154.
- LICHTENSTEIN, D.R., DRUMWRIGHT, M.E. y BRAIG, B.M., 2004. The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of Marketing*, **68**(4), pp. 16-32.
- LIN, C., BARUCH, Y. y SHIH, W., 2012. Corporate Social Responsibility and Team Performance: The Mediating Role of Team Efficacy and Team Self-Esteem. *Journal of Business Ethics*, **108**(2), pp. 167-180.
- LINDGREEN, A. y SWAEN, V., 2010. Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management Reviews*, **12**(1), pp. 1-7.
- LINDGREEN, A., SWAEN, V. y JOHNSTON, W.J., 2009. Corporate Social Responsibility: An Empirical Investigation of U.S. Organizations. *Journal of Business Ethics*, **85**, pp. 303-323.
- LIVANIS, G. y LAMIN, A., 2016. Knowledge, proximity and R&D exodus. *Research Policy*, **45**(1), pp. 8-26.
- LYNES, J.K. y ANDRACHUK, M., 2008. Motivations for corporate social and environmental responsibility: a case study of Scandinavian Airlines. *Journal of international management*, **14**(4), pp. 377-390.
- LYON, T.P. y MAXWELL, J.W., 2008. Corporate social responsibility and the environment: A theoretical perspective. *Review of environmental economics and policy*, **2**(2), pp. 240-260.
- MAAK, T., 2007. Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital. *Journal of Business Ethics*, **74**(4), pp. 329-343.
- MACKEY, A., MACKEY, T.B. y BARNEY, J.B., 2007. Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. *Academy of management review*, **32**(3), pp. 817-835.
- MACLAGAN, P., 1998. *Management and Morality*. London: Sage.
- MAIGNAN, I. y RALSTON, D.A., 2002. Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, **33**(3), pp. 497-514.
- MAIGNAN, I. y FERRELL, O.C., 2001. Corporate citizenship as a marketing instrument - Concepts, evidence and research directions. *European Journal of Marketing*, **35**(3/4), pp. 457-484.
- MAIGNAN, I., FERRELL, O.C. y HULT, G.T.M., 1999. Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Academy of Marketing Science Journal*, **27**(4), pp. 455-469.
- MAON, F., LINDGREEN, A. y SWAEN, V., 2010. Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. *International Journal of Management Reviews*, **12**(1), pp. 20-38.

- MARCH, J.G., 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, **2**(1), pp. 71-87.
- MARQUIS, C., GLYNN, M.A. y DAVIS, G.F., 2007. Community isomorphism and corporate social action. *The Academy of Management Review*, **32**(3), pp. 925-945.
- MARSDEN, C., 2000. The new corporate citizenship of big business: Part of the solution to sustainability? *Business and Society Review*, **105**(1), pp. 8-25.
- MARSDEN, C. y ANDRIOF, J., 1998. Towards an Understanding of Corporate Citizenship and How to Influence It. *Citizenship Studies*, **2**(2), pp. 329-352.
- MARSHALL, J.D. y TOFFEL, M.W., 2005. Framing the elusive concept of sustainability: a sustainability hierarchy. *Environmental science & technology*, **39**(3), pp. 673-682.
- MASLOW, A.H., 1962. *Toward a Psychology of Being*. Van Nostrand.
- MATTEN, D. y MOON, J., 2008. Implicit' and 'explicit' CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, **33**(2), pp. 404-24.
- MATTEN, D. y CRANE, A., 2005. Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, **30**(1), pp. 166-179.
- MATTHEWS, D.H., CHRISTINI, G.C. y HENDRICKSON, C.T., 2004. Five elements for organizational decision-making with an environmental management system. *Environmental science & technology*, **38**(7), pp. 1927-1932.
- MAXFIELD, S., 2008. Reconciling corporate citizenship and competitive strategy: Insights from economic theory. *Journal of Business Ethics*, **80**(2), pp. 367-377.
- MAXWELL, J.W., LYON, T.P. y HACKETT, S.C., 2000. Self-regulation and social welfare: The political economy of corporate environmentalism. *The Journal of Law and Economics*, **43**(2), pp. 583-618.
- MAZURKIEWICZ, P., 2004, Corporate environmental responsibility: Is a common CSR framework possible [Portal web de World Bank], [En línea]. Disponible en: <http://documents.worldbank.org/curated/en/577051468339093024/pdf/421830csrframework01PUBLIC1.pdf> [02/15, 2017].
- MCADAM, T.W., 1973. How to put corporate responsibility into practice. *Business and Society Review/Innovation*, **6**(1973), pp. 8-16.
- MCGEE, J., RUGMAN, A. y VERBEKE, A., 1998. Commentary on 'corporate strategies and environmental regulations: An organizing framework' by A.M. Rugman and A. Verbeke. *Strategic Management Journal*, , pp. 377-387.
- MCGUIRE, J.W., 1969. THE CHANGING NATURE OF BUSINESS RESPONSIBILITIES. *Journal of Risk and Insurance (pre-1986)*, **36**(1), pp. 55.

MCWILLIAMS, A. y SIEGEL, D., 2001. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, **26**(1), pp. 117-127.

MCWILLIAMS, A., SIEGEL, D.S. y WRIGHT, P.M., 2006. Corporate social responsibility: strategic implications. *Journal of Management Studies*, **43**(1), pp. 1-18.

MCWILLIAMS, A., VAN FLEET, D.D. y CORY, K.D., 2002. Raising rivals' costs through political strategy: An extension of resource-based theory. *The Journal of Management Studies*, **39**(5), pp. 707-723.

MENZEL, H.C., AALTIO, I. y ULIJN, J.M., 2007. On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations. *Technovation*, **27**(12), pp. 732-743.

MICHAELS, E., HANDFIELD-JONES, H. y AXELROD, B., 2001. *The war for talent*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

MITCHELL, R.K., AGLE, B.R. y WOOD, D.J., 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, **22**(4), pp. 853-886.

MOBLEY, W.H., 1982. Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986)*, **7**(000001), pp. 111.

MONTABON, F., SROUFE, R. y NARASIMHAN, R., 2007. An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance. *Journal of Operations Management*, **25**(5), pp. 998.

MONTIEL, I., 2008. Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts, Common Futures. *Organization & Environment*, **21**(3), pp. 245-269.

MONTIEL, I. y DELGADO-CEBALLOS, J., 2014. Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet? *Organization & Environment*, **27**(2), pp. 113-139.

MONTORO-SÁNCHEZ, A., ORTIZ-DE-URBINA-CRIADO, M. y MORA-VALENTÍN, E.M., 2011. Effects of knowledge spillovers on innovation and collaboration in science and technology parks. *Journal of Knowledge Management*, **15**(6), pp. 948-970.

MSCI, 2017, MSCI ESG Indexes [Portal web de MSCI Inc.], [En línea]. Disponible en: <https://www.msci.com/esg-index-family> [03/20, 2017].

NEUBAUM, D.O. y ZAHRA, S.A., 2006. Institutional ownership and corporate social performance: The moderating effects of investment horizon, activism, and coordination. *Journal of Management*, **32**(1), pp. 108-131.

NEVILLE, B.A., BELL, S.J. y MENGÜÇ, B., 2005. Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship. *European Journal of Marketing*, **39**(9/10), pp. 1184-1198, 1216, 1219-1220.

NEWELL, S., ROBERTSON, M., SCARBROUGH, H. y SWAN, J., 2009. *Managing knowledge work and innovation*. 2ª edn. New York: Palgrave Macmillan.

NICHOLLS, S. y KANG, S., 2012. Going green: the adoption of environmental initiatives in Michigan's lodging sector. *Journal of Sustainable Tourism*, **20**(7), pp. 953.

NONAKA, I., BYOSIERE, P., BORUCKI, C.C. y KONNO, N., 1994. Organizational knowledge creation theory: a first comprehensive test. *International Business Review*, **3**(4), pp. 337-351.

OECD, 2005, Oslo Manual. Guideliness for collecting and interpreting innovation data [Portal web de Organisation por Economic Co-operation and Development], [En línea]. Disponible en: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF/60a5a2f5-577a-4091-9e09-9fa9e741dcf1?version=1.0> [03/05, 2017].

OECD, 2015, Frascati Manual. Guidellines for collecting and reporting data on research and experimental development [Portal web de OECD], [En línea]. Disponible en: <http://www.oecd.org/sti/inno/frascati-manual.htm> [03/12, 2017].

ONKILA, T.J., 2009. Corporate Argumentation for Acceptability: Reflections of Environmental Values and Stakeholder Relations in Corporate Environmental Statements. *Journal of Business Ethics*, **87**(2), pp. 285-298.

ORLITZKY, M., SCHMIDT, F.L. y RYNES, S.L., 2003. Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, **24**(3), pp. 403-441.

ORLITZKY, M., SIEGEL, D.S. y WALDMAN, D.A., 2011. Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability. *Business and Society*, **50**(1), pp. 6.

PARGUEL, B., BENOÎT-MOREAU, F. y LARCENEUX, F., 2011. How Sustainability Ratings Might Deter 'Greenwashing': A Closer Look at Ethical Corporate Communication. *Journal of Business Ethics*, **102**(1), pp. 15-28.

PARK, S. y LEVY, S.E., 2014. Corporate social responsibility: perspectives of hotel frontline employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **26**(3), pp. 332-348.

PEDERSEN, E.R., 2010. Modelling CSR: How Managers Understand the Responsibilities of Business Towards Society. *Journal of Business Ethics*, **91**(2), pp. 155-166.

PETERAF, M.A., 1993. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, **14**(3), pp. 179-191.

PETERSON, D.K., 2004. The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business and Society*, **43**(3), pp. 296-319.

PFEFFER, J., 2001. Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational dynamics*, **29**(4), pp. 248-259.

PHILLIPS, R., 1999. On stakeholder delimitation. *Business and Society*, **38**(1), pp. 32-34.

PINKSTON, T.S. y CARROLL, A.B., 1996. A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed? *Journal of Business Ethics*, **15**(2), pp. 199.

- POLANYI, M., 1966. *The Tacit Dimension*. Gloucester, MA: Peter Smith.
- PORTER, M.E. y KRAMER, M.R., 2011. The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, **89**(1/2), pp. 62-77.
- PORTER, M.E. and KRAMER, M.R., 2006. Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, **84**(12), pp. 78-85,88+.
- PORTNEY, P.R., 2005. Corporate social responsibility: An economic and policy perspective. En: B.L. HAY, R.N. STAVINS y R.K. VIETOR, eds, *Environmental Protection and the Social Responsibility of Firms*. Washington, DC: Resources for the Future, pp. 107-131.
- POST, C., RAHMAN, N. y RUBOW, E., 2011. Green Governance: Boards of Directors' Composition and Environmental Corporate Social Responsibility. *Business and Society*, **50**(1), pp. 189.
- PRABU, D., KLINE, S. y YANG, D., 2005. Corporate Social Responsibility Practices, Corporate Identity, and Purchase Intention: A Dual-Process Model. *Journal of Public Relations Research*, **17**(3), pp. 291-313.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G., 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, **68**(3), pp. 79-91.
- PRENDERGAST, C., 2000. What trade-off of risk and incentives? *The American Economic Review*, **90**(2), pp. 421-425.
- PRENDERGAST, C., 2002. The tenuous trade-off between risk and incentives. *The Journal of Political Economy*, **110**(5), pp. 1071-1102.
- PRESTON, L.E. y DONALDSON, T., 1999. Dialogue. *Academy of Management Review*, **24**(4), pp. 619-620.
- PRICE, L.L., FEICK, L.F. y GUSKEY, A., 1995. Everyday market helping behavior. *Journal of Public Policy & Marketing*, **14**(2), pp. 255.
- RAHMAN, N. y POST, C., 2012. Measurement Issues in Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR): Toward a Transparent, Reliable, and Construct Valid Instrument. *Journal of Business Ethics*, **105**(3), pp. 307-319.
- RAHMAN, S., 2011. Evaluation of definitions: ten dimensions of corporate social responsibility. *World Review of Business Research*, **1**(1), pp. 166-176.
- RAMUS, C.A. y MONTIEL, I., 2005. When Are Corporate Environmental Policies a Form of Greenwashing? *Business and Society*, **44**(4), pp. 377-414.
- RAMUS, C.A. y STEGER, U., 2000. The Roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee "Ecoinitiatives" at Leading-Edge European Companies. *The Academy of Management Journal*, **43**(4), pp. 605-626.

- REDER, A., 1994. In Pursuit of Profit and Principle: Business Success through Social Responsibility. *GP Putnam's Sons, New York, NY*, .
- RHENMAN, E., 1968. *Industrial Democracy and Industrial Management*. London: Tavistock Publications.
- RÍO, P., PEÑASCO, C. y ROMERO-JORDÁN, D., 2015. Distinctive features of environmental innovators: an econometric analysis. *Business Strategy and the Environment*, **24**(6), pp. 361-385.
- ROBBINS, S.P., 1994. *Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- ROBIN, S. y SCHUBERT, T., 2013. Cooperation with public research institutions and success in innovation: Evidence from France and Germany. *Research Policy*, **42**(1), pp. 149-166.
- RODRIGO, P. y ARENAS, D., 2008. Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes. *Journal of Business Ethics*, **83**(2), pp. 265-283.
- RODRIGUEZ-FERNANDEZ, M., 2016. Social responsibility and financial performance: The role of good corporate governance. *BRQ Business Research Quarterly*, **19**(2), pp. 137-151.
- ROWAN, J.R., 2000. The moral foundation of employee rights. *Journal of Business Ethics*, **24**(4), pp. 355-361.
- RUPP, D.E., WILLIAMS, C.A. y AGUILERA, R.V., 2011. Increasing Corporate Social Responsibility Through Stakeholder Value Internalization (and the Catalyzing Effect of New Governance): An Application of Organizational Justice, Self-Determination, and Social Influence Theories. En: M.SCHMINKE, ed, *Managerial Ethics: Managing the Psychology of Morality*. Routledge/Psychology Press, .
- RUSSO, M.V. y FOUTS, P.A., 1997. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, **40**(3), pp. 534-559.
- RYNES, S.L., 1991. Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. En: M.D. DUNNETTE y L.M. HOUGH, eds, *2nd ed.* 2nd ed. edn. Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, pp. 399-444, Chapter xxv, 957 Pages.
- SÁEZ-MARTÍNEZ, F.J., DÍAZ-GARCÍA, C. y GONZALEZ-MORENO, A., 2016. Firm technological trajectory as a driver of eco-innovation in young small and medium-sized enterprises. *Journal of Cleaner Production*, **138**, pp. 28-37.
- SALANCIK, G.R. y PFEFFER, J., 1974. The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university. *Administrative Science Quarterly*, , pp. 453-473.
- SCHNEIDER, B., HANGES, P.J., SMITH, D.B. y SALVAGGIO, A.N., 2003. Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*, **88**(5), pp. 836-851.

SCHULER, D.A. y CORDING, M., 2006. A corporate social performance-corporate financial performance behavioral model for consumers. *Academy of Management review*, **31**(3), pp. 540-559.

SCHWAB, D.P., 1991. Contextual Variables in Employee Performance-Turnover Relationships. *Academy of Management Journal*, **34**(4), pp. 966.

SCHWARTZ, M.S. y CARROLL, A.B., 2003. Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, **13**(4), pp. 503-530.

SCOTT, W.R., 2005. Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. *Great minds in management: The process of theory development*, , pp. 460-485.

SEGERSON, K. y MICELI, T.J., 1998. Voluntary environmental agreements: good or bad news for environmental protection? *Journal of Environmental Economics and Management*, **36**(2), pp. 109-130.

SEN, S., BHATTACHARYA, C.B. y KORSCHUN, D., 2006. The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment. *Academy of Marketing Science Journal*, **34**(2), pp. 158-166.

SEN, S. y BHATTACHARYA, C.B., 2001. Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, **38**(2), pp. 225-243.

SER, 2000. *Corporate Social Responsibility: part of the core business* .  
<https://www.ser.nl/en/publications/publications/2000.aspx> edn. Assen, Netherlands: Sociaal Economische Raad/Social Economic Council.

SETHI, S.P., 1975. Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review (pre-1986)*, **17**(000003), pp. 58.

SETTHASAKKO, W., 2009. Barriers to implementing corporate environmental responsibility in Thailand: A qualitative approach. *International Journal of Organizational Analysis*, **17**(3), pp. 169-183.

SHARMA, S., 2000. Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, **43**(4), pp. 681-697.

SHARMA, S. y HENRIQUES, I., 2005. Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal*, **26**(2), pp. 159-180.

SHAW, J.D., GUPTA, N. y DELERY, J.E., 2005. Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of management journal*, **48**(1), pp. 50-68.

SHEEHY, B., 2015. Defining CSR: Problems and solutions. *Journal of Business Ethics*, **131**(3), pp. 625-648.



- SHRIVASTAVA, P., 1995. Environmental technologies and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, **16**(S1), pp. 183-200.
- SILTAOJA, M.E., 2006. Value Priorities as Combining Core Factors Between CSR and Reputation - A Qualitative Study. *Journal of Business Ethics*, **68**(1), pp. 91-111.
- SILZER, R. y DOWELL, B.E., 2009. *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. John Wiley & Sons.
- SKITKA, L.J., BAUMAN, C.W. y SARGIS, E.G., 2005. Moral Conviction: Another Contributor to Attitude Strength or Something More? *Journal of Personality and Social Psychology: Attitudes and Social Cognition*, **88**(6), pp. 895-917.
- SLACK, R.E., CORLETT, S. y MORRIS, R., 2015. Exploring Employee Engagement with (Corporate) Social Responsibility: A Social Exchange Perspective on Organisational Participation. *Journal of Business Ethics*, **127**(3), pp. 537-548.
- SNELL, S.A. y DEAN, J.W., 1992. Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management journal*, **35**(3), pp. 467-504.
- SPENCER, J.W., 2008. The impact of multinational enterprise strategy on indigenous enterprises: horizontal spillovers and crowding out in developing countries. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, **33**(2), pp. 341-361.
- STARIK, M., 1995. Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature. *Journal of Business Ethics*, **14**(3), pp. 207-217.
- STARIK, M. y RANDS, G.P., 1995. Weaving an integrated web: Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. *Academy of Management Review*, **20**(4), pp. 908-935.
- STAW, B.M., 1980. The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behavior (pre-1986)*, **1**(4), pp. 253.
- STERN, S., 2004. Do scientists pay to be scientists? *Management science*, **50**(6), pp. 835-853.
- STRAND, R., 1983. A systems paradigm of organizational adaptations to the social environment. *Academy of Management Review*, **8**(1), pp. 90-96.
- SUÁREZ-PERALES, I., GARCÉS-AYERBE, C. y RIVERA-TORRES, P., 2016. *La proactividad medioambiental en las empresas innovadoras*. Vigo: XXVI Congreso de ACEDE.
- SUBRAMANIAM, M. y YOUNDT, M.A., 2005. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, **48**(3), pp. 450-463.
- SUCHMAN, M.C., 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, **20**(3), pp. 571-610.
- SWANSON, D.L., 1999. Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, **24**(3), pp. 506-521.

SZWAJKOWSKI, E. y FIGLEWICZ, R.E., 1997. Of Babies and Bathwater. An Extension of the Business & Society Research Forum on the Fortune Reputation Database. *Business & Society*, **36**(4), pp. 362-386.

TAKALA, T. y PALLAB, P., 2000. Individual, Collective and Social Responsibility of the Firm. *Business Ethics: A European Review*, **9**(2), pp. 109-118.

TAKEUCHI, R., LEPAK, D.P., WANG, H. y TAKEUCHI, K., 2007. An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, **92**(4), pp. 1069.

TANSLEY, C., HARRIS, L., STEWART, J. y TURNER, P., 2006. Talent management: understanding the dimensions. Change agenda.

TANSLEY, C., TURNER, P., FOSTER, C., HARRIS, L., STEWART, J., SEMPIK, A. y WILLIAMS, H., 2007. Talent: Strategy, management, measurement.

TANSLEY, C., 2011. What do we mean by the term "talent" in talent management? *Industrial and Commercial Training*, **43**(5), pp. 266-274.

TARIQUE, I. y SCHULER, R.S., 2010. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, **45**(2), pp. 122.

TAYLOR, M.S. y COLLINS, C.J., 2000. Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice.

TENBRUNSEL, A.E., WADE-BENZONI, K.A., MESSICK, D.M. y BAZERMAN, M.H., 2000. Understanding the influence of environmental standards on judgments and choices. *Academy of Management Journal*, **43**(5), pp. 854-866.

TRIGO, A. y VENCE, X., 2012. Scope and patterns of innovation cooperation in Spanish service enterprises. *Research Policy*, **41**(3), pp. 602-613.

TURBAN, D.B. y CABLE, D.M., 2003. Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, **24**(6), pp. 733-751.

TURBAN, D.B., FORRET, M.L. y HENDRICKSON, C.L., 1998. Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of vocational behavior*, **52**(1), pp. 24-44.

TURBAN, D.B. y GREENING, D.W., 1997. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, **40**(3), pp. 658-672.

TURKER, D., 2009. How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, **89**(2), pp. 189-204.

TUSHMAN, M.L. y ANDERSON, P., 1986. Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, **31**(3), pp. 439.

- VALOR, C., 2005. Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability. *Business and Society Review*, **110**(2), pp. 191.
- VAN DER LAAN, G., VAN EES, H. y VAN WITTELOOSTUIJN, A., 2008. Corporate Social and Financial Performance: An Extended Stakeholder Theory, and Empirical Test with Accounting Measures. *Journal of Business Ethics*, **79**(3), pp. 299-310.
- VAN MARREWIJK, M., 2003. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, **44**(2/3), pp. 95-105.
- VITELL, S.J. y DAVIS, D.L., 1990. The relationship between ethics and job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, **9**(6), pp. 489-494.
- VOGEL, D., 2006. *The Market for Virtue; The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. 2 edn. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- VOGT, E.E., 1995. The Nature of Work in 2010: Knowledge Work. *Telecommunications-International Edition*, **29**(9), pp. 21.
- WADDOCK, S., 2004. Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship. *Business and Society Review: Journal of the Center for Business Ethics at Bentley College*, **109**(1), pp. 5-42.
- WADDOCK, S.A., BODWELL, C. y GRAVES, S.B., 2002. Responsibility: The new business imperative. *The Academy of Management Executive*, **16**(2), pp. 132-148.
- WADDOCK, S.A. y GRAVES, S.B., 1997a. The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, **18**(4), pp. 303-319.
- WADDOCK, S.A. y GRAVES, S.B., 1997b. Quality of management and quality of stakeholder relations. *Business and Society*, **36**(3), pp. 250-279.
- WADDOCK, S. y BODWELL, C., 2004. Managing Responsibility: What can be learned from the quality movement? *California management review*, **47**(1), pp. 25-37.
- WAGNER, M., NGUYEN VAN PHU, AZOMAHOU, T. y WEHRMEYER, W., 2002. The relationship between the environmental and economic performance of firms: an empirical analysis of the European paper industry. *Corporate Social - Responsibility and Environmental Management*, **9**(3), pp. 133.
- WALKER, K. y WAN, F., 2012. The Harm of Symbolic Actions and Green-Washing: Corporate Actions and Communications on Environmental Performance and Their Financial Implications. *Journal of Business Ethics*, **109**(2), pp. 227-242.
- WALTON, C.C., 1967. *Corporate social responsibilities*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.
- WANG, H., TONG, L., TAKEUCHI, R. y GEORGE, G., 2016. Corporate Social Responsibility: An Overview and New Research Directions. *Academy of Management Journal*, **59**(2), pp. 534.

WARTICK, S.L. y COCHRAN, P.L., 1985. The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *The Academy of Management Review*, **10**(4), pp. 758.

WATTS, P. y HOLME, L., 1999. *Corporate Social Responsibility. Meeting Changing Expectations*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.

WATTS, P. y HOLME, L., 2000. *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.

WEAVER, G.R., TREVINO, L.K. y COCHRAN, P.L., 1999. Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors. *Academy of Management Journal*, **42**(1), pp. 41-57.

WEBER, M., 1947. *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.

WEBER, M., 2008. The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, **26**(4), pp. 247-261.

WELFORD, R., 2002. Globalization, corporate social responsibility and human rights. *Corporate Social - Responsibility and Environmental Management*, **9**(1), pp. 1-7.

WELFORD, R., 2005. Corporate Social Responsibility in Europe, North America and Asia: 2004 Survey Results. *The Journal of Corporate Citizenship*, (17), pp. 33-52.

WERNERFELT, B., 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, **5**(2), pp. 171-180.

WHELAN, E., COLLINGS, D.G. y DONNELLAN, B., 2010. Managing talent in knowledge-intensive settings. *Journal of Knowledge Management*, **14**(3), pp. 486-504.

WHETTEN, D.A., RANDS, G. y GODFREY, P., 2002. What are the Responsibilities of Business to Society? En: A. PETTIGREW, H. THOMAS y R. WHITTINGTON, eds, *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage, pp. 373-408.

WICKS, A.C., 1996. Overcoming the separation thesis: The need for a reconsideration of business and society research. *Business and Society*, **35**(1), pp. 89.

WILLIAMS, M.R., 2000. *The war for talent: Getting the best from the best*. London: CIPD Publishing.

WILLIAMSON, D., LYNCH-WOOD, G. y RAMSAY, J., 2006. Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR. *Journal of Business Ethics*, **67**(3), pp. 317-330.

WINKELMANN, L. y WINKELMANN, R., 1998. Why are the unemployed so unhappy? Evidence from panel data. *Economica*, **65**(257), pp. 1-15.

WOOD, D.J., 1991. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, **16**(4), pp. 691.

WOOD, D.J., 2010. Measuring Corporate Social Performance: A Review. *International Journal of Management Reviews*, **12**(1), pp. 50-84.

WOOD, D.J. y JONES, R.E., 1995. Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, **3**(3), pp. 229-267.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987. *Our Common Future [also known as The Brundtland Report]*. United Nations.

YANADORI, Y. y KATO, T., 2007. Average employee tenure, voluntary turnover ratio, and labour productivity: Evidence from Japanese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, **18**(10), pp. 1841-1857.

YIM, F. y FOCK, H., 2013. Social Responsibility Climate as a Double-Edged Sword: How Employee-Perceived Social Responsibility Climate Shapes the Meaning of Their Voluntary Work? *Journal of Business Ethics*, **114**(4), pp. 665-674.

ZANDER, U. y KOGUT, B., 1995. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, **6**(1), pp. 76.

## **ANEXO A**



**IN**  
**e**

**Instituto  
Nacional de  
Estadística**

DOCUMENTO PROTEGIDO  
IN/e  
POR EL SECRETO ESTADISTICO

**Modificaciones en la identificación** (Cumplimente sólo los apartados sujetos a variación)

NIE | | | | | | | | |

\_\_\_\_\_

Municipio

Teléfono

Fax \_\_\_\_\_

E-mail

FIRMA O SELLO DE LA EMPRESA

Teléfono \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Página web de la empresa \_\_\_\_\_

Esta Encuesta se enmarca dentro del Plan general de estadísticas de ciencia y tecnología propugnado por la oficina de Estadísticas de la Unión Europea (Eurostat). El objetivo de la encuesta es cuantificar las **actividades innovadoras** de las empresas, entre las que destaca especialmente la **realización de I+D** y valorar los resultados (innovaciones) y efectos de tales actividades.

**Estadística de cumplimentación obligatoria**

Serán objeto de protección y quedarán amparados por el **secreto estadístico**, los datos personales que obtengan los servicios estadísticos tanto directamente de los informantes como a través de fuentes administrativas (art. 13.1 de la Ley de la Función Estadística Pública de 9 de mayo de 1989, (LFEP)). Todo el personal estadístico tendrá la obligación de preservar el secreto estadístico (art. 17.1 de la LFEP).

Las Leyes 4/1990 y 13/1996 establecen la **obligación de facilitar los datos** que se soliciten para la elaboración de esta Estadística.

Los servicios estadísticos podrán solicitar datos de todas las personas físicas y jurídicas, nacionales y extranjeras, residentes en España (artículo 10.1 de la LEP).

Todas las personas físicas y jurídicas que suministren datos, tanto si su colaboración es obligatoria como voluntaria, **deben contestar de forma veraz, exacta, completa y dentro del plazo**, a las preguntas ordenadas en la debida forma por parte de los servicios estadísticos (art. 10.2 de la LFEP). **El incumplimiento** de las obligaciones establecidas en esta Ley, en relación con las estadísticas para fines estatales, **será sancionado** de acuerdo con lo dispuesto en las normas contenidas en el presente Título (art. 48.1 de la LFEP).

Las infracciones muy graves serán sancionadas con multas de **3.005,07 a 30.050,61 euros**. Las infracciones graves serán sancionadas con multas de **300,52 a 3.005,06 euros**. Las infracciones leves se sancionarán con multas de **60,10 a 300,51 euros** (art. 51.1, 51.2 y 51.3 de la LEFP).

**Nota:** Este cuestionario está disponible en las distintas lenguas cooficiales de las comunidades autónomas.

Mod. FI-14



### Instrucciones generales

**Unidad de información:** la información que se solicita en este cuestionario se refiere a la **empresa**. Se entiende por empresa a toda unidad jurídica que constituye una unidad organizativa de producción de bienes y servicios, y que disfruta de una cierta autonomía de decisión, principalmente a la hora de emplear los recursos corrientes de que dispone. Desde un punto de vista práctico, y en su caso más general, el concepto de empresa se corresponde con el de unidad jurídica o legal, es decir, con toda persona física o jurídica (sociedades, cooperativas ...) cuya actividad está reconocida por la Ley, y que viene identificada por su correspondiente Número de Identificación Fiscal (NIF).

**Periodo de referencia:** los datos deben referirse al año **2014**, salvo que en la pregunta se solicite información referida a otro periodo.

**Estructura del cuestionario:** el cuestionario se compone de nueve apartados:

- A. Datos generales de la empresa.
- B. Actividades de I+D interna en 2014.
- C. Compra de I+D en 2014.
- D. Actividades para la innovación tecnológica realizadas por la empresa en 2014.
- E. Innovación de productos y de procesos en el periodo 2012-2014.
- F. Factores que dificultan las actividades de innovación tecnológica en el periodo 2012-2014.
- G. Derechos de propiedad intelectual e industrial.
- H. Innovaciones organizativas en el periodo 2012-2014.
- I. Innovaciones de comercialización en el periodo 2012-2014.

**Forma de anotar los datos:** cumplimente los datos claramente. No escriba en las áreas sombreadas. Los datos económicos se solicitan en **euros, valorados sin incluir el IVA**.

**Plazo de remisión:** este cuestionario cumplimentado con la información solicitada, debe ser devuelto en un plazo no superior a **15 días naturales**.

En este cuestionario, el término **producto** se utiliza para designar tanto **bienes** como **servicios**.

### A. Datos generales de la empresa

#### A.1 Actividad económica principal

*Actividad principal:* la que genera mayor valor añadido o, en su defecto, mayor cifra de negocios.

Descripción: \_\_\_\_\_ **CNAE-2009**

Indique, por orden de importancia, los principales productos resultantes de esta actividad:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

#### A.2 Incidencias en el periodo 2012-2014

Durante el periodo 2012-2014, ¿ha ocurrido en su empresa alguno de los siguientes cambios?

	SI	NO
1. Su empresa es de nueva creación _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Aumento de la cifra de negocios en al menos un 10%, debido a la fusión con otra empresa _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Disminución de la cifra de negocios en al menos un 10%, debido a la venta o al cierre de la empresa _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Fusión o absorción con otra empresa o con parte de otra empresa _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Venta, cierre o externalización de tareas o actividades de la empresa _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### A.3 Clase de empresa (Señale con un aspa (X) el recuadro que corresponda)

- 1. Pública ☐
- 2. Privada sin participación extranjera ☐
- 3. Privada con participación < 10% de capital extranjero ☐
- 4. Privada con participación ≥ 10% y < 50% de capital extranjero ☐
- 5. Privada con participación ≥ 50% de capital extranjero ☐
- 6. Asociación de investigación y otras instituciones de investigación ☐

#### A.4 ¿Forma su empresa parte de un grupo de empresas?

SI ☐

NO ☐ → Pase al apartado A.5

- ¿Cuál es la denominación completa del grupo o, en su defecto, de la empresa matriz?

\_\_\_\_\_

- ¿Cuál es la sede central del grupo? (Escriba el nombre del país)

\_\_\_\_\_

- ¿Cuál es la relación de su empresa con el grupo?

1. Empresa matriz ☐      2. Empresa filial ☐      3. Empresa conjunta ☐      4. Empresa asociada ☐

**A.5 Año de creación de la empresa**1. Indique el año de creación de su empresa **A.6 ¿Está ubicada su empresa en un Parque Científico o Tecnológico?**SI ☐NO ☐

→ Pase al apartado A.7

1. Denominación completa del Parque Científico o Tecnológico 2. Año de incorporación al Parque Científico o Tecnológico **A.7 Resultados económicos**

Consigne el total de ventas comerciales de bienes y servicios, incluidos exportaciones e impuestos, **excepto** el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA). En el caso de instituciones de crédito se consignarán los intereses a cobrar e ingresos similares. Para empresas de seguros, las primas brutas de seguros firmadas.

	Año 2014 (€ sin decimales)	Año 2012 (€ sin decimales)
1. Cifra de negocios <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1.1 De la cifra de negocios, indique el total de ventas a países de la Unión Europea (España queda excluida) y países asociados* <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1.2 De la cifra de negocios, indique el total de exportaciones (excluida 1.1) <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Inversión bruta en bienes materiales <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

\* Se incluyen los siguientes países: Albania, Alemania, Austria, Bélgica, Bosnia y Herzegovina, Bulgaria, Croacia, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Italia, Kosovo, Letonia, Liechtenstein, Lituania, Luxemburgo, Macedonia, Malta, Montenegro, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumanía, Serbia, Suecia, Suiza y Turquía.

**A.8 Número medio de empleados**

	Año 2014	Año 2012
1. Personal remunerado <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1.1. De la cifra anterior, indique cuántos de ellos tienen educación superior <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Personal no remunerado <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>TOTAL (1+2)</b> <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Del total de personal indique el % de mujeres <input type="text"/>	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %

**A.9 ¿En qué mercados geográficos vendió su empresa bienes o servicios durante el periodo 2012-2014?**

(Señale todos los mercados en los que opera su empresa)

	SI	NO
1. Mercado local/autonómico <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Nacional <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Otros países de la Unión Europea (UE) y países asociados* <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Todos los demás países <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\* Se incluyen los siguientes países: Albania, Alemania, Austria, Bélgica, Bosnia y Herzegovina, Bulgaria, Croacia, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Italia, Kosovo, Letonia, Liechtenstein, Lituania, Luxemburgo, Macedonia, Malta, Montenegro, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumanía, Serbia, Suecia, Suiza y Turquía.

**A.10 Actividades basadas en ciencias y tecnologías biológicas en 2014**

La biotecnología es la aplicación de la ciencia y la tecnología a los organismos vivos, así como a sus partes, productos o modelos, para alterar el material vivo o inerte, con el fin de producir conocimientos, bienes y/o servicios.

1. ¿Realiza su empresa alguna actividad basada en ciencias y tecnologías aplicadas a los organismos vivos o a compuestos obtenidos a partir de los mismos, con el fin de obtener conocimientos o productos de valor? (Incluidas la bioinformática y nanobiotecnología)

SI ☐NO ☐

→ Pase al apartado A.11

Si ha respondido que sí, debe cumplimentar el módulo de uso de biotecnología

2. Indique los recursos dedicados a actividades basadas en ciencias y tecnologías biológicas

La equivalencia a jornada completa (EJC) es la suma del personal que trabaja a dedicación plena con las fracciones de tiempo del personal que trabaja a dedicación parcial en actividades basadas en ciencias y tecnologías biológicas (consultar 1.3 del Anexo).

	Personal		Personal en EJC (1 decimal)		Gastos totales (€ sin decimales)
	Total	Mujeres	Total	Mujeres	
Recursos utilizados en biotecnología <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**A.11 Empresas de I+D**

(Sólo para empresas cuya actividad principal sea la realización de actividades de I+D, asociaciones de investigación y centros tecnológicos)

Indique la actividad principal de la(s) empresa(s) que se benefician de sus actividades de I+D

Descripción: \_\_\_\_\_ CNAE-2009 

--	--	--	--

**B. Actividades de I+D interna en 2014**

Las actividades internas de I+D son trabajos creativos llevados a cabo **dentro de la empresa**, que se emprenden de modo sistemático con el fin de aumentar el volumen de conocimientos para concebir nuevas aplicaciones, como productos (bienes/servicios) y procesos nuevos o sensiblemente mejorados. (Ver anexo al final del cuestionario).

**B.1 ¿Ha realizado su empresa actividades de I+D interna en 2014?**

SI ☐

NO ☐

→ Pase al apartado C



De manera continua ☐

De manera ocasional ☐

**Marque sólo una opción**

**B.1.1 Breve descripción del proyecto de I+D más importante****B.2 ¿Dispone su empresa de un departamento o laboratorio específico de I+D?**

SI ☐

NO ☐

**B.3 Personal dedicado a actividades de I+D interna en 2014 por ocupación**

En el personal dedicado a I+D interna por ocupación incluya, si hubiera, a los consultores externos "in situ" no contabilizados en A.8. La equivalencia a jornada completa (EJC) es la suma del personal que trabaja a dedicación plena con las fracciones de tiempo del personal que trabaja a dedicación parcial en actividades de I+D. (Ver anexo al final del cuestionario).

A. Ocupación	Personas		EJC (1 decimal)	
	Total	Mujeres	Total	Mujeres
1. Investigadores (incluido el personal que dirige, planifica y/o coordina tareas de I+D así como becarios en investigación)			/	/
2. Técnicos			/	/
3. Auxiliares			/	/
<b>TOTAL (1+2+3)</b>			/	/
De los investigadores del punto 1, indique los becarios en investigación			/	/

**B. Contratación de consultoría externa para la realización de actividades de I+D interna en 2014**

¿Cuenta su empresa con consultores externos trabajando "in situ" para la realización de actividades de I+D interna?

SI ☐

NO ☐

- Del TOTAL de PERSONAS anterior, indique los consultores externos trabajando "in situ" (no contabilizados en A.8)
- Del TOTAL DE EJC anterior, indique los consultores externos trabajando "in situ"

**B.4 Personal dedicado a actividades de I+D interna en 2014 por titulación, en EJC**

Titulación	Personal en I+D en EJC (1 decimal)		Investigadores en EJC (1 decimal)	
	Total	Mujeres	Total	Mujeres
1. Doctorado universitario			/	/
2. Grado de más de 240 ECTS (*), Licenciatura, Arquitectura, Ingeniería, másteres, especialidad en Ciencias de la Salud y equivalentes.			/	/
3. Grado de 240 ECTS, Diplomatura, Arquitectura e Ingeniería Técnicas y equivalentes; postgrado universitario de menos de 1 año.			/	/
4. Ciclo Formativo de Grado Superior, FPPI y equivalentes; título propio universitario de 2 o más años que requiere el bachillerato.			/	/
5. Bachiller, BUP, COU, Bachiller Superior, Ciclo Formativo de Grado Medio, FPI; Grado Medio/Profesional de Música y Danza, FP Básica, y similares; EO Idiomas – nivel avanzado.			/	/
6. Otros estudios.			/	/
<b>TOTAL (1+2+3+4+5+6). Debe coincidir con B.3</b>			/	/

(\*) Grado de más de 240 ECTS (European Credit Transfer System): Medicina, Odontología, Farmacia, Veterinaria y Arquitectura

**B.5 Distribución del personal en I+D por comunidades autónomas en las que su empresa realiza actividades de I+D interna**

Comunidad autónoma	Personal en I+D		Personal en I+D en EJC (1 decimal)		Investigadores		Investigadores en EJC (1 decimal)	
	Total	Mujeres	Total	Mujeres	Total	Mujeres	Total	Mujeres
1. Andalucía								
2. Aragón								
3. Asturias, Principado de								
4. Balears, Illes								
5. Canarias								
6. Cantabria								
7. Castilla y León								
8. Castilla-La Mancha								
9. Cataluña								
10. Comunitat Valenciana								
11. Extremadura								
12. Galicia								
13. Madrid, Comunidad de								
14. Murcia, Región de								
15. Navarra, Comunidad Foral de								
16. País Vasco								
17. Rioja, La								
18. Ceuta								
19. Melilla								
<b>TOTAL (debe coincidir con B.3)</b>								

**B.6 Gastos en actividades de I+D interna en 2014**

Los gastos de retribuciones serán los correspondientes al **coste empresarial** de los investigadores en EJC y de los técnicos y auxiliares en EJC especificados en B.3. Para el resto de partidas de este apartado se asignará la parte de gasto que corresponda a I+D.

El coste empresarial de los consultores externos trabajando "in situ" debe incluirse **únicamente** en los puntos "3. Otros gastos corrientes" y "3.1 Coste total que ha supuesto la contratación de la consultoría externa trabajando "in situ" "

	Importe (€ sin decimales)
1. Retribuciones a investigadores en EJC (incluye la retribución de los becarios)	
2. Retribuciones a técnicos y auxiliares en EJC	
3. Otros gastos corrientes (sin IVA ni amortizaciones)	
3.1 De la cifra anterior, indique el coste total que ha supuesto la contratación de la consultoría externa trabajando "in situ" para la realización de actividades de I+D interna	
<b>A. Total gastos corrientes en I+D (1+2+3)</b>	<b>A</b>
4. Equipos e instrumentos (sin IVA)	
5. Terrenos y edificios (sin IVA)	
6. Adquisición de software específico para I+D (incluye licencias) (sin IVA)	
<b>B. Total gastos de capital en I+D (4+5+6)</b>	<b>B</b>
<b>C. TOTAL (A+B)</b>	<b>C</b>

**B.7 Becas de investigación**

Estime el importe total de las becas percibidas en el año 2014 por los becarios de investigación consignados en el apartado B.3, independientemente del tipo de beca y del organismo que la haya concedido. Esta cifra debe estar incluida en la retribución a investigadores de la pregunta B.6.

	Importe (€ sin decimales)
1. Becas de investigación	



**B.8 Distribución del gasto corriente en actividades de I+D interna en 2014 por tipo de investigación**

Desglose, en porcentaje, los gastos internos CORRIENTES en I+D de B.6.A según la siguiente clasificación. (No escriba decimales y compruebe que la suma de la columna es 100%). (Ver anexo al final del cuestionario).

1. Investigación fundamental o básica	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
2. Investigación aplicada	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
3. Desarrollo tecnológico	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
<b>TOTAL</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<b>100</b> %

**B.9 Financiación de los gastos en I+D interna en 2014**

Desglose el total de gastos internos en I+D de la pregunta B.6.C según la fuente original de los fondos recibidos para I+D. En el caso de fondos públicos para realizar I+D, deberá distinguirse entre subvenciones (incluidos préstamos a fondo perdido) y contratos (y compras) con la Administración. Los préstamos reembolsables para realizar I+D obtenidos tanto de la Administración como de otras fuentes, se incluirán en la financiación a cargo de la propia empresa. En el caso de asociaciones de investigación y de empresas de I+D al servicio de otra(s) empresa(s), las cuotas recibidas de carácter institucional por las que se financian (que no son encargos específicos de I+D) deberán incluirse en fondos propios.

El importe consignado en este apartado se debe corresponder con los fondos ejecutados a lo largo de 2014.

Origen de fondos	Importe (€ sin decimales)
<b>A. Financiación a cargo de la propia empresa</b>	
- Fondos propios	1
- Préstamos (importe aplicado en el año)	2
- De los préstamos anteriormente declarados, ¿qué importe ha sido prestado por la Administración?	2.1
<b>B. Financiación procedente de otras empresas españolas</b>	
- De empresas de su mismo grupo	3
- De otras empresas públicas	4
- De otras empresas privadas y asociaciones de investigación	5
<b>C. Financiación pública</b>	
- Subvenciones de la Administración Central del Estado y entidades dependientes	6
- Contratos con la Administración Central del Estado y entidades dependientes	7
- Subvenciones de las Administraciones Autonómicas y Locales	8
- Contratos con las Administraciones Autonómicas y Locales	9
<b>D. Otras fuentes nacionales</b>	
- De universidades	10
- De instituciones privadas sin fines de lucro	11
<b>E. Fondos procedentes del extranjero</b>	
- De empresas extranjeras de su mismo grupo	12
- De otras empresas extranjeras	13
- De programas de la Unión Europea	14
- De Administraciones Públicas extranjeras	15
- De universidades extranjeras	16
- De instituciones privadas sin fines de lucro extranjeras	17
- De otras organizaciones internacionales	18
<b>TOTAL (debe coincidir con B.6.C)</b>	

**B.10 Distribución del gasto corriente en actividades de I+D interna en 2014 por objetivo socioeconómico**

Desglose, en porcentaje, los gastos internos en I+D de B.6.C que ha realizado la empresa en 2014 según la finalidad o el objetivo socioeconómico de la investigación. (No escriba decimales y compruebe que la suma de la columna es 100%).

1. Exploración y explotación del medio terrestre y de la atmósfera	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
2. Control y cuidado del medio ambiente	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
3. Exploración y explotación del espacio	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
4.1 Sistemas de transporte y telecomunicaciones	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
4.2 Otra infraestructura	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
5. Producción, distribución y utilización racional de la energía	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
6. Producción y tecnología industrial	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
7. Protección y mejora de la salud humana	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
8. Desarrollo de la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
9. Educación	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
10. Cultura, ocio, religión y medios de comunicación	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
11. Sistemas, estructuras y procesos políticos y sociales	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
12. Investigación no orientada	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
13. Defensa	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
<b>TOTAL</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<b>100</b> %

**C. Compra de I+D en 2014**

Son los gastos motivados por la adquisición de I+D fuera de la empresa mediante contrato, convenio... Se excluyen las cuotas institucionales para financiar a otras empresas, asociaciones de investigación... que no signifiquen una compra directa de I+D.

	Importe (€ sin decimales)
<b>A. Compra de I+D en España (sin IVA)</b>	
- A empresas de su mismo grupo	1
- A otras empresas	2
- A asociaciones de investigación o centros tecnológicos	3
- A organismos de la Administración Pública	4
- A universidades	5
- A instituciones privadas sin fines de lucro	6
<b>B. Compra de I+D en el extranjero (sin impuestos)</b>	
- A empresas extranjeras de su mismo grupo	7
- A otras empresas extranjeras	8
- A organismos de Administraciones Públicas extranjeras	9
- A universidades extranjeras	10
- A instituciones privadas sin fines de lucro extranjeras	11
- A otras organizaciones internacionales	12
<b>C. Total compra de I+D, (I+D externa) (suma de 1 a 12)</b>	

## D. Actividades para la innovación tecnológica realizadas por la empresa en 2014

Una **innovación tecnológica**, tal y como se define en esta encuesta, es un producto (bien o servicio) nuevo o sensiblemente mejorado introducido en el mercado, o un proceso nuevo o sensiblemente mejorado introducido en la empresa. La innovación se basa en los resultados de nuevos desarrollos tecnológicos, nuevas combinaciones de tecnologías existentes o en la utilización de otros conocimientos adquiridos por la empresa (Ver anexo al final del cuestionario).

Los cambios de naturaleza estética, la mera venta de innovaciones producidas completamente por otras empresas, y los simples cambios de organización o de gestión, no deben incluirse. Se especificarán en el apartado H o en el I.

La innovación (producto o proceso) siempre es nueva para la empresa. No es necesario que sea nueva en el mercado en que la empresa opera.

En este apartado se solicita información sobre las actividades conducentes a obtener innovaciones tecnológicas.

### D.1 En 2014 ¿ha realizado su empresa alguna de las siguientes actividades, con el objetivo de conseguir productos (bienes o servicios) o procesos, nuevos o sensiblemente mejorados, basados en la ciencia, la tecnología y otras áreas de conocimiento? (En caso afirmativo, indique el importe del gasto)

Actividades para la innovación tecnológica	NO	SI	Importe (€ sin decimales)
<b>A. I+D interna</b> (Debe coincidir con la pregunta B.6.C) Trabajos creativos llevados a cabo dentro de la empresa para aumentar el volumen de conocimientos y su empleo para idear productos y procesos nuevos o mejorados (incluido el desarrollo de software).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A
<b>B. Adquisición de I+D (I+D externa)</b> (Debe coincidir con el total del apartado C) Las mismas actividades que las arriba indicadas pero realizadas por otras organizaciones (incluidas las de su mismo grupo) u organismos públicos o privados de investigación y compradas por su empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	B
<b>C. Adquisición de maquinaria, equipos, hardware o software avanzados y edificios destinados a la producción de productos o procesos nuevos o mejorados de manera significativa</b> (no incluido en I+D pregunta B.6.B).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	C
<b>D. Adquisición de otros conocimientos externos para innovación</b> (no incluido en I+D) Compra o uso, bajo licencia, de patentes o de invenciones no patentadas y conocimientos técnicos o de otro tipo, de otras empresas u organizaciones para utilizar en las innovaciones de su empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D
<b>E. Formación para actividades de innovación</b> Formación interna o externa de su personal, destinada específicamente al desarrollo o introducción de productos o procesos nuevos o mejorados de manera significativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	E
<b>F. Introducción de innovaciones en el mercado</b> Actividades realizadas por su empresa o externalizadas, para la introducción en el mercado de sus bienes o servicios nuevos o mejorados de manera significativa, incluidas la prospección del mercado y la publicidad de lanzamiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	F
<b>G. Diseño, otros preparativos para producción y/o distribución</b> (no incluido en I+D) Procedimientos y preparativos técnicos para realizar productos o procesos nuevos o mejorados de manera significativa, no incluidos en otros apartados. (Por ejemplo, pruebas y estudios de viabilidad, desarrollo de software rutinario, diseño y puesta en marcha de centros de producción destinados al desarrollo o introducción de innovaciones de producto o proceso).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	G
<b>H. (A+B+C+D+E+F+G) TOTAL</b>			H

Si ha contestado NO a todas las preguntas, continúe en el apartado D.4

### D.2 Gastos en I+D interna y otras actividades de innovación tecnológica por comunidades autónomas en 2014

Distribuya el gasto en actividades de I+D y en actividades de innovación tecnológica indicado en las preguntas D.1.A y D.1.H entre las comunidades autónomas donde su empresa realice dichas actividades. Compruebe que los gastos en I+D son menores o iguales que los gastos en innovación tecnológica en cada comunidad autónoma.

Importe (€ sin decimales)		Importe (€ sin decimales)	
Gastos en I+D interna	Gastos en Innovación	Gastos en I+D interna	Gastos en Innovación
1. Andalucía		10. Comunitat Valenciana	
2. Aragón		11. Extremadura	
3. Asturias, Principado de		12. Galicia	
4. Baleares, Illes		13. Madrid, Comunidad de	
5. Canarias		14. Murcia, Región de	
6. Cantabria		15. Navarra, Comunidad Foral de	
7. Castilla y León		16. País Vasco	
8. Castilla-La Mancha		17. Rioja, La	
9. Cataluña		18. Ceuta	
		19. Melilla	
<b>TOTAL</b> (debe coincidir con B.6.C y D.1.H, respectivamente)			

**D.3 En 2014 ¿ha realizado su empresa alguna actividad de innovación tecnológica que emplee o contenga software libre?**

El software libre es la denominación del software que respeta la libertad de los usuarios sobre su producto adquirido y, por tanto, una vez obtenido puede ser usado, copiado, estudiado, cambiado y redistribuido libremente.

SI ☐ NO ☐ → Pase al apartado D.4

**D.3.1 ¿Utiliza este software libre para actividades de I+D interna?**

SI ☐ NO ☐

**D.4 Durante el periodo 2012-2014, ¿recibió su empresa apoyo financiero público (préstamos, subvenciones...) para actividades de innovación tecnológica de las siguientes administraciones?**

Inclúyase la financiación mediante créditos o deducciones fiscales, subvenciones, préstamos subvencionados y garantías de préstamo. Se excluyen la investigación y otras actividades de innovación, enteramente realizadas mediante **contrato** para el sector público.

	SI	NO
Administraciones locales o autonómicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administración del Estado (incluidos los organismos públicos centrales y los ministerios)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La Unión Europea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En caso de respuesta afirmativa, ¿participó su empresa en el séptimo programa marco (2007-2013) de investigación y desarrollo tecnológico o en el programa Horizonte 2020 para investigación e innovación de la Unión Europea?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**E. Innovación de productos y de procesos en el periodo 2012-2014**

**E.1 Innovación de productos (bienes o servicios)**

La innovación de productos consiste en la introducción en el mercado de bienes o servicios **nuevos o mejorados de manera significativa** con respecto a características básicas, especificaciones técnicas, software incorporado u otros componentes intangibles, finalidades deseadas o prestaciones. (Ver ejemplos en el anexo). Los cambios de naturaleza meramente estética no deben ser tenidos en cuenta, así como la venta de innovaciones completamente producidas y desarrolladas por otras empresas. La innovación (novedad o mejora) debe serlo para su empresa, pero no necesariamente para su sector o mercado. No importa si la innovación la desarrolló inicialmente su empresa o lo hicieron otras.

**E.1.1 Durante el periodo 2012-2014, ¿introdujo su empresa...**

	SI	NO
... innovaciones de bienes? (bienes nuevos o mejorados de manera significativa; se excluyen la mera reventa de bienes nuevos comprados a otras empresas y las modificaciones únicamente de orden estético)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... innovaciones de servicios? (servicios nuevos o mejorados de manera significativa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si ha respondido NO a ambas preguntas, pase al apartado E.2

**E.1.2 ¿Quién ha desarrollado estas innovaciones de productos? (Señale todas las opciones que procedan)**

	Innovaciones de bienes	Innovaciones de servicios
Únicamente su empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su empresa <b>junto con</b> otras empresas o instituciones (incluidas otras empresas de su grupo y empresas consultoras)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su empresa a través de la <b>adaptación o modificación</b> de bienes o servicios desarrollados originalmente por otras empresas o instituciones (incluidas otras empresas de su grupo y empresas consultoras)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otras empresas o instituciones (incluidas otras empresas de su grupo y empresas consultoras)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**E.1.3 Breve descripción de la innovación de producto más importante**



**E.1.4 Las innovaciones de productos introducidas en el periodo 2012-2014 ¿fueron...**

		SI	NO
... <b>novedad únicamente para su empresa?</b>	Su empresa introdujo un bien o servicio nuevo o mejorado de manera significativa del que ya disponían en su mercado sus competidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... <b>novedad en su mercado?</b>	Su empresa introdujo un bien o servicio nuevo o mejorado de manera significativa en su mercado antes que sus competidores (puede haberse ofrecido ya en otros mercados)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**E.1.5 Impacto económico de las innovaciones de productos sobre la cifra de negocios de 2014**

Desglose, en porcentaje, su **cifra de negocios total de 2014** (que consignó en el apartado A.7) según la siguiente clasificación. Escriba la cifra con un decimal y compruebe que la suma de la columna es 100,0%.

1. % debido a innovaciones en bienes y servicios introducidos en el periodo 2012-2014 que únicamente fueron novedad para la empresa	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
2. % debido a innovaciones en bienes y servicios introducidos en el periodo 2012-2014 y que representaron una novedad para el mercado en el que opera la empresa	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
3. % debido a bienes y servicios que se mantuvieron sin cambios o sólo experimentaron pequeños cambios en el periodo 2012-2014 (incluida la reventa de bienes y servicios adquiridos a otras empresas)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
<b>Cifra de negocios total en 2014 (1+2+3)</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%

**E.2 Innovación de procesos**

La innovación de proceso consiste en la implantación de procesos de producción, métodos de distribución o actividades de apoyo a sus bienes y servicios que sean **nuevos o aporten una mejora significativa**. La innovación (novedad o mejora) debe serlo para su empresa, pero no necesariamente para su sector o mercado. No importa si la innovación la desarrolló inicialmente su empresa o lo hicieron otras. Se excluyen las innovaciones meramente organizativas. (Ver ejemplos en el anexo).

**E.2.1 Durante el periodo 2012-2014, ¿introdujo su empresa...**

	SI	NO
... métodos de fabricación o producción de bienes o servicios nuevos o mejorados de manera significativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... sistemas logísticos o métodos de entrega o distribución nuevos o mejorados de manera significativa para sus insumos, bienes o servicios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... actividades de apoyo para sus procesos, como sistemas de mantenimiento u operaciones informáticas, de compra o de contabilidad, nuevas o mejoradas de manera significativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si ha respondido **NO** a todas las opciones, pase al apartado **E.3**

**E.2.2 ¿Quién ha desarrollado estas innovaciones de procesos? (Señale todas las opciones que procedan)**

Únicamente su empresa	<input type="checkbox"/>
Su empresa <b>junto con</b> otras empresas o instituciones (incluidas otras empresas de su grupo y empresas consultoras)	<input type="checkbox"/>
Su empresa a través de la <b>adaptación o modificación</b> de procesos desarrollados originalmente por otras empresas o instituciones (incluidas otras empresas de su grupo y empresas consultoras)	<input type="checkbox"/>
Otras empresas o instituciones (incluidas otras empresas de su grupo y empresas consultoras)	<input type="checkbox"/>

**E.2.3 Breve descripción de la innovación de proceso más importante****E.3 Actividades de innovación tecnológica en curso o abandonadas en el periodo 2012-2014**

Recuerde que entre las actividades de innovación se incluyen la adquisición de maquinaria, equipos, edificios, software y licencias, las labores de ingeniería y desarrollo, estudios de viabilidad, diseño industrial, la formación, la comercialización cuando se llevan a cabo *de manera específica* con el fin de desarrollar o aplicar una innovación de producto y/o proceso. También incluye todos los tipos de investigación y desarrollo.

	SI	NO
1. ¿Cuenta su empresa con alguna actividad de innovación para desarrollar innovaciones de producto o proceso que estuviera aún en curso a fines de 2014?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.1 De las actividades que continuaban en curso a fines de 2014, ¿alguna sufrió un retraso importante?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. En el periodo 2012-2014 ¿alguna de sus actividades o proyectos de innovación fue abandonada en la fase de concepción?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. En el periodo 2012-2014 ¿alguna de sus actividades o proyectos de innovación fue abandonada una vez iniciada la actividad o el proyecto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si ha respondido **NO** a todas las preguntas E.1.1, E.2.1 y E.3 continúe en el apartado **F**

#### E.4 Fuentes de información para actividades de innovación tecnológica en el periodo 2012-2014

En el periodo 2012-2014, ¿qué importancia han tenido para las actividades de innovación de su empresa cada una de las fuentes de información siguientes?

(Indíquense las fuentes de las que se extrajo información para nuevos proyectos de innovación o que contribuyeron a completar proyectos de innovación en curso).

Fuente de información	Grado de importancia			
	Elevado	Intermedio	Reducido	No ha sido utilizada
<b>Interna</b>				
Dentro de la empresa o grupo de empresas (departamentos, empleados...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fuentes del mercado</b>				
Proveedores de equipo, material, componentes o software	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competidores u otras empresas de su misma rama de actividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consultores, laboratorios comerciales o institutos privados de I+D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fuentes institucionales</b>				
Universidades u otros centros de enseñanza superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organismos públicos de investigación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Centros tecnológicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Otras fuentes</b>				
Conferencias, ferias comerciales, exposiciones...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revistas científicas y publicaciones comerciales/técnicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asociaciones profesionales y sectoriales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### E.5 Cooperación para actividades de innovación tecnológica en el periodo 2012-2014

La cooperación para la innovación consiste en la participación activa con otras empresas o entidades no comerciales en actividades de innovación. No es necesario que las dos partes extraigan un beneficio comercial. Se excluye la mera subcontratación de trabajos sin cooperación activa.

En el periodo 2012-2014, ¿cooperó su empresa en alguna de sus actividades de innovación con otras empresas o entidades?

SI ☐

NO ☐ → Pase al apartado E.6

##### E.5.1 Indique el tipo de socio con el que cooperó y el país donde está ubicado (Marque las respuestas que procedan)

Tipo de socio con el que cooperó	Su país	Otro país de Europa*	Estados Unidos	China e India	Los demás países
<b>A.</b> Otras empresas de su mismo grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>B.</b> Proveedores de equipos, material, componentes o software	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>C.</b> Clientes del sector privado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>D.</b> Clientes del sector público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>E.</b> Competidores u otras empresas de su misma rama de actividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>F.</b> Consultores o laboratorios comerciales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>G.</b> Universidades u otros centros de enseñanza superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>H.</b> Centros de investigación públicos o privados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De estos centros, especificar si corresponden a:					
Organismos Públicos de Investigación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Centros tecnológicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Centros de investigación de entidades sanitarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\* Se incluyen los siguientes países: Albania, Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Bosnia y Herzegovina, Croacia, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Italia, Kosovo, Letonia, Liechtenstein, Lituania, Luxemburgo, Macedonia, Malta, Montenegro, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumanía, Serbia, Suecia, Suiza y Turquía.

**E.5.2 Indique la fórmula de colaboración empleada con cada tipo de socio** (Marque las respuestas que procedan)

Tipo de socio con el que cooperó	Contrato de innovación colaborativa	Innovación bajo contrato/ Subcontratación	Consultoría Apoyo técnico	Otras
A. Otras empresas de su mismo grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Proveedores de equipos, material, componentes o software	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Clientes del sector privado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Clientes del sector público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Competidores u otras empresas de su misma rama de actividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. Consultores o laboratorios comerciales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. Universidades u otros centros de enseñanza superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H. Centros de investigación públicos o privados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De estos centros, especificar si corresponden a:				
Organismos Públicos de Investigación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Centros tecnológicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Centros de investigación de entidades sanitarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**E.5.3 ¿Qué tipo de socio de cooperación considera que ha sido el más valioso para las actividades de innovación de su empresa?**

Indique la letra que corresponda del apartado E.5.1 ☐

Indique el nombre del socio de cooperación más valioso

**E.6 Objetivos de la innovación tecnológica en el periodo 2012-2014**

La actividad innovadora llevada a cabo en su empresa ha podido estar orientada a diferentes objetivos. Señale el grado de importancia de los siguientes objetivos:

		Grado de importancia			
		Elevado	Intermedio	Reducido	No pertinente
<b>Objetivos orientados a los productos</b>	Gama más amplia de bienes o servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sustitución de productos o procesos anticuados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Penetración en nuevos mercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mayor cuota de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mayor calidad de los bienes o servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Objetivos orientados a los procesos</b>	Mayor flexibilidad en la producción o la prestación de servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mayor capacidad de producción o prestación de servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Menores costes laborales por unidad producida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Menos materiales por unidad producida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Menos energía por unidad producida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Objetivos sobre el empleo</b>	Aumento del empleo total	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Aumento del empleo cualificado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mantenimiento del empleo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Otros objetivos</b>	Menor impacto medioambiental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mejora de la salud y seguridad de sus empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Cumplimiento de los requisitos normativos medioambientales, de salud o seguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**PREGUNTAS A LAS QUE DEBEN RESPONDER TODAS LAS EMPRESAS**

**F. Factores que dificultan las actividades de innovación tecnológica en el periodo 2012-2014**

En el periodo 2012-2014, ¿qué importancia tuvieron los siguientes factores al dificultar sus actividades o proyectos de innovación o influir en la decisión de no innovar?

		Grado de importancia			
		Elevado	Intermedio	Reducido	No pertinente
<b>Factores de coste</b>	Falta de fondos en la empresa o grupo de empresas _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Falta de financiación de fuentes exteriores a la empresa _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	La innovación tiene un coste demasiado elevado _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Factores de conocimiento</b>	Falta de personal cualificado _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Falta de información sobre tecnología _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Falta de información sobre los mercados _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dificultades para encontrar socios de cooperación para la innovación _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Factores de mercado</b>	Mercado dominado por empresas establecidas _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Incertidumbre respecto a la demanda de bienes y servicios innovadores _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Motivos para no innovar</b>	No es necesario debido a las innovaciones anteriores _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	No es necesario porque no hay demanda de innovaciones _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**G. Derechos de propiedad intelectual e industrial**

**G.1 En el periodo 2012-2014, ¿ha solicitado su empresa alguna patente para proteger sus invenciones o innovaciones tecnológicas?**

SI ☐ NO ☐ → Continúe en el apartado G.2



• Indique el número de patentes prioritarias solicitadas en 2012-2014 \_\_\_\_\_

• Indique el número de patentes prioritarias solicitadas en 2012-2014 de acuerdo a las Oficinas de patentes en las que han sido presentadas.

Patente OEPM\* \_\_\_\_\_ Patente USPTO\* \_\_\_\_\_ Patente de otras oficinas \_\_\_\_\_

• Indique el número de patentes en vigor a 31 de diciembre de 2014 de acuerdo a las Oficinas de patentes en las que han sido presentadas.

Patente OEPM\* \_\_\_\_\_ Patente USPTO\* \_\_\_\_\_ Patente de otras oficinas \_\_\_\_\_

De éstas ¿cuántas de ellas son explotadas de manera directa por la propia empresa? \_\_\_\_\_

¿En qué importe cuantificaría dicha explotación directa en el ejercicio 2014? \_\_\_\_\_ €(sin decimales)

\* OEPM: Oficina española de patentes y marcas. USPTO: Oficina americana de patentes y marcas.

**G.2 En el periodo 2012- 2014, ¿su empresa?...**

	SÍ	NO
... registró algún dibujo o modelo industrial? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... registró alguna marca? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... reclamó derechos de autor? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... registró alguna variedad vegetal? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... realizó algún acuerdo de transferencia de material? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... registró algún modelo de utilidad? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- de los cuales alguno europeo? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... registró algún software? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... realizó algún acuerdo de confidencialidad know-how? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**G.3 En el periodo 2012-2014 ¿realizó su empresa alguna de las siguientes operaciones:...**

	<u>SÍ</u>	<u>NO</u>
... adquisición de licencias* IN o compra de patentes, derechos de diseño industrial, derecho de autor o marcas registradas de otra empresa, universidad o centro de investigación? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... concesión de licencias* OUT o venta de patentes, derechos de diseño industrial, derechos de autor o marcas registradas a otra empresa, universidad o centro de investigación? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\* Se excluyen las licencias de software rutinario para ordenadores tales como sistemas operativos, procesadores de texto, hojas de cálculo...

Licencia IN: adquisición de una licencia o derecho de uso de un producto o tecnología para fines I+D, industriales y comerciales.

Licencia OUT: concesión de una licencia o derecho de uso de un producto o tecnología para fines I+D, industriales y comerciales

Si ha respondido NO a ambas preguntas, pase al **apartado G.4**

**G.3.1 Indique el número de licencias adquiridas y/o concedidas y su importe en 2014 según el tipo:**

	<u>Número</u>	<u>Importe (€ sin decimales)</u>
Licencia nacional IN _____	_____	_____
Licencia nacional OUT _____	_____	_____
Licencia internacional IN _____	_____	_____
Licencia internacional OUT _____	_____	_____

Licencia IN: adquisición de una licencia o derecho de uso de un producto o tecnología para fines I+D, industriales y comerciales.

Licencia OUT: concesión de una licencia o derecho de uso de un producto o tecnología para fines I+D, industriales y comerciales.

**G.4 Gastos para la protección de derechos de propiedad intelectual e industrial en el año 2014**

Indique el importe de los gastos pagados en 2014 para la protección de derechos de propiedad intelectual e industrial (se incluye los gastos derivados de la inscripción de nuevos títulos de propiedad intelectual e industrial, así como el mantenimiento de los existentes):

Gastos pagados en 2014 \_\_\_\_\_  
Importe (€ sin decimales)

**Innovaciones no tecnológicas****H. Innovaciones organizativas en el periodo 2012-2014**

Una innovación organizativa consiste en la **implementación de nuevos métodos organizativos en el funcionamiento interno de su empresa** (incluyendo métodos/sistemas de gestión del conocimiento), **en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones externas que no han sido utilizadas previamente por su empresa**. Debe ser el resultado de decisiones estratégicas llevadas a cabo por la dirección de la empresa. **Excluye** fusiones o adquisiciones, aunque éstas supongan una novedad organizativa para la empresa. (Ver ejemplos en el anexo).

**H.1 Durante el periodo 2012-2014, ¿introdujo su empresa...**

	<u>SI</u>	<u>NO</u>
...nuevas prácticas empresariales en la organización del trabajo o de los procedimientos de la empresa? (Por ejemplo, la gestión de la cadena de suministro, sistemas de gestión del conocimiento, reingeniería de negocios, producción eficiente, gestión de la calidad, sistemas de educación y formación...) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...nuevos métodos de organización de los lugares de trabajo en su empresa con el objetivo de un mejor reparto de responsabilidades y toma de decisiones? (Por ejemplo, el uso por primera vez de un nuevo sistema de reparto de responsabilidades entre los empleados, gestión de equipos de trabajo, descentralización, reestructuración de departamentos, sistemas de educación/formación...) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...nuevos métodos de gestión de las relaciones externas con otras empresas o instituciones públicas? (Por ejemplo, la creación por primera vez de alianzas, asociaciones, externalización o subcontratación...) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Una innovación de comercialización es la **implementación de nuevas estrategias o conceptos comerciales que difieran significativamente de los anteriores y que no hayan sido utilizados con anterioridad**. Debe suponer un cambio significativo en el diseño o envasado del producto, en el posicionamiento del mismo, así como en su promoción o precio. **Excluye** los cambios estacionales, regulares y otros cambios similares en los métodos de comercialización. Estas innovaciones conllevan una búsqueda de nuevos mercados, pero no cambios en el uso del producto. **(Ver ejemplos en el anexo)**.

	SI	NO
...modificaciones significativas del diseño del producto o en el envasado de los bienes o servicios? (Se excluyen los cambios que afectan la funcionalidad del producto o las características del usuario. Dichos cambios de funcionalidad del producto serían innovación de producto)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...nuevas técnicas o canales para la promoción del producto? (Por ejemplo, el uso por primera vez de un nuevo canal publicitario, fundamentalmente marcas nuevas con el objetivo de introducirse en nuevos mercados, introducción de tarjetas de fidelización de clientes...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...nuevos métodos para el posicionamiento del producto en el mercado o canales de ventas? (Por ejemplo, el uso por primera vez de franquiciado o licencias de distribución, venta directa, venta al por menor en exclusiva, nuevos conceptos para la presentación del producto...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...nuevos métodos para el establecimiento de los precios de los bienes o servicios? (Por ejemplo, el uso por primera vez de un sistema de precios variables en función de la demanda, sistemas de descuento...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Observaciones:**

267

## Anexo

### 1. Actividades de Investigación Científica y Desarrollo Experimental (I+D)

#### 1.1 Definiciones básicas

La **investigación y desarrollo experimental (I+D)** comprende el trabajo creativo llevado a cabo de forma sistemática para incrementar el volumen de conocimientos, incluido el conocimiento del hombre, la cultura y la sociedad, y el uso de estos conocimientos para derivar nuevas aplicaciones.

El criterio *trabajo creativo llevado a cabo de forma sistemática* se satisface por **proyectos con objetivos específicos y presupuesto**.

El término I+D engloba tres actividades: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo experimental:

→ La **investigación básica** consiste en trabajos experimentales o teóricos que se emprenden fundamentalmente para obtener nuevos conocimientos acerca de los fundamentos de fenómenos y hechos observables, sin pensar en darles ninguna aplicación o utilización determinada.

→ La **investigación aplicada** consiste también en trabajos originales realizados para adquirir nuevos conocimientos; sin embargo, está dirigida fundamentalmente hacia un objetivo práctico específico.

→ El **desarrollo experimental** consiste en trabajos sistemáticos basados en los conocimientos existentes, derivados de la investigación y/o la experiencia práctica, dirigidos a la producción de nuevos materiales, productos o dispositivos; al establecimiento de nuevos procesos, sistemas y servicios, o a la mejora sustancial de los ya existentes.

Un **criterio** para distinguir la I+D de actividades afines es la existencia en el seno de la I+D de un elemento apreciable de novedad y la resolución de una incertidumbre científica y/o tecnológica; o dicho de otra forma, la I+D aparece cuando la solución de un problema no resulta evidente para alguien que está perfectamente al tanto del conjunto de conocimientos y técnicas básicas habitualmente utilizadas en el sector de que se trate.

**No constituye I+D** aquellas actividades que no contengan un elemento apreciable de novedad, ni tampoco las actividades rutinarias, que no signifiquen la resolución de una incertidumbre científica o tecnológica.

#### 1.2 Personal en I+D

Todo el personal empleado directamente en I+D debe ser contabilizado, así como las personas que suministran servicios directamente relacionados con actividades de I+D, por ejemplo, directores, administradores y personal de oficina. Han de incluirse los consultores externos "in situ", entendiendo como tales las personas que, sin pertenecer al personal propio de la empresa, se encuentran realizando tareas de I+D dentro de la misma.

Los **investigadores** son profesionales que trabajan en la concepción o creación de nuevos conocimientos, productos, procesos, métodos y sistemas y en la gestión de los respectivos proyectos. (Se incluye a los estudiantes postgraduados que desarrollan actividades de I+D).

Los **técnicos** y el personal asimilado son personas cuyas tareas principales requieren conocimientos y experiencia de naturaleza técnica en uno o varios campos de la ingeniería, de las ciencias físicas y de la vida o de las ciencias sociales y humanidades. Participan en la I+D ejecutando tareas científicas y técnicas que requieren la aplicación de métodos y principios operativos, generalmente bajo la supervisión de investigadores.

Los **auxiliares** (resto de personal) incluyen los trabajadores, cualificados o no, y el personal de secretariado y oficina, que participan en la ejecución de proyectos de I+D o que están directamente relacionados con la ejecución de tales proyectos.

A continuación se proporciona una lista indicativa (no exhaustiva) de profesionales de cada una de las categorías del personal ocupado en I+D.

#### • INVESTIGADORES

##### Profesionales de Física, Matemáticas e Ingeniería

Físicos, químicos y profesionales relacionados  
Matemáticos, estadísticos y profesionales relacionados  
Profesionales de informática  
Arquitectos, ingenieros y profesionales relacionados

##### Profesionales de Ciencias de la Vida y de la Salud

Profesionales de ciencias de la vida  
Profesionales de ciencias de la salud

##### Profesionales de la Enseñanza

Profesionales docentes en Universidades e Instituciones de Enseñanza Superior

##### Otros profesionales

Profesionales empresariales  
Profesionales de las ciencias jurídicas  
Archiveros, bibliotecarios, documentalistas y profesionales de la información  
Profesionales de ciencias sociales y relacionados  
Gestores de departamentos de investigación y desarrollo

#### • TÉCNICOS Y PERSONAL EQUIVALENTE

##### Profesionales adjuntos de Física e Ingeniería

Técnicos en física e ingeniería  
Profesionales adjuntos de informática  
Operadores de equipos ópticos y electrónicos  
Técnicos y controladores navales y aéreos  
Inspectores de seguridad y calidad

##### Profesionales de seguridad y calidad de vida y profesionales de salud asociados

Técnicos de ciencias de la vida y profesionales asociados relacionados  
Nuevos profesionales sanitarios asociados (excepto enfermería)

##### Otros

Profesionales de Estadística, Matemáticas y otros profesionales asociados relacionados

#### • OTRO PERSONAL DE APOYO

##### Personal de oficina

Trabajadores expertos en agricultura y pesca  
Operarios de planta, de maquinaria y ensambladores  
Profesionales administrativos asociados  
Legisladores, funcionarios y gestores directivos n.c.o.p.

#### 1.3 Personal en I+D en EJC

El personal en equivalencia a jornada completa (EJC) es la suma del personal que trabaja a dedicación plena con las fracciones de tiempo del personal que trabaja a dedicación parcial en actividades de I+D. Por tanto una persona dedicada a I+D a jornada completa se contabilizará como 1 y una persona que dedica el 20% de su tiempo a I+D será contabilizada con 0'2. Si alguien trabaja 3 meses a dedicación plena durante el año se contabilizará como 0'25 pues está una cuarta parte del año. Si una persona está parte del año a dedicación plena y parte a dedicación parcial se hará una estimación de la dedicación anual a I+D con una ponderación (si está, por ejemplo, 3 meses a dedicación plena y 9 se dedica en un 20% a I+D, entonces se calcula:  $0'25 \times 1 + 0'75 \times 0'2 = 0'4$ ).

#### 1.4 I+D en el desarrollo de software

Para clasificar como I+D un proyecto de desarrollo de software, se precisa que su realización produzca un progreso científico y/o técnico, y que su objetivo sea el de resolver de forma sistemática una incertidumbre científica y/o tecnológica.

Debe clasificarse en I+D el software que forma parte de un proyecto de I+D, así como las actividades de investigación y desarrollo asociadas a un software si éste constituye un producto acabado.

Los siguientes ejemplos ilustran actividades de I+D en software:

a) La producción de nuevos teoremas o algoritmos en el campo teórico de las Ciencias Computacionales



- b) Desarrollo de Tecnologías de la Información al nivel de sistemas operativos, lenguajes de programación, proceso de datos, software de comunicación y herramientas de desarrollo de software
  - c) Desarrollo de tecnología de Internet
  - d) Investigación sobre métodos para el diseño, desarrollo, uso efectivo y mantenimiento del software
  - e) Desarrollo de software que produce avances en aproximaciones generales sobre captura, transmisión, almacenamiento, recuperación, manipulación o visualización de información
  - f) Desarrollo experimental orientado a completar brechas de tecnología de conocimiento, necesario para desarrollar sistemas o programas de software
  - g) I+D sobre herramientas o tecnologías en áreas específicas de computación (proceso de imagen, representación geográfica de datos, reconocimiento de caracteres, inteligencia artificial y otras áreas).
- No constituye I+D las actividades de naturaleza rutinaria que no implican avances científicos o tecnológicos. A modo de ejemplo, no se considera I+D:
- a) Desarrollo de aplicaciones de software o de sistemas de información de negocios, utilizando métodos conocidos o herramientas de software ya existente
  - b) Soporte a sistemas existentes
  - c) Conversión y/o traducción de lenguajes informáticos
  - d) Adaptación de programas a usuarios específicos
  - e) Depuración de errores de sistemas
  - f) Adaptación del software existente
  - g) Preparación de documentación de usuarios

#### 1.5 I+D en la construcción

- a) Investigación en nuevos conceptos basados en la sostenibilidad y la calidad de vida en:
  - la planificación y diseño
  - la ejecución de obra
  - los patrones de uso
  - el mantenimiento y reparación
- b) Investigación en materiales: propiedades y/o aplicaciones
- c) Desarrollo de nuevas técnicas constructivas
- d) Desarrollo de herramientas de cálculo y diseño
- e) Desarrollo de estándares y procedimientos de validación
- f) Desarrollo de aplicaciones basadas en tecnologías de la información y comunicación
- g) Desarrollo de equipamiento, maquinaria avanzada y elementos auxiliares de apoyo al proceso constructivo.

#### 1.6 I+D en actividades de servicios

Los siguientes criterios deben ser tenidos en cuenta a la hora de identificar proyectos de I+D:

- a) Enlaces con laboratorios públicos de investigación
- b) El empleo de personal con grado de doctor
- c) La publicación de los resultados en revistas o conferencias científicas
- d) La construcción de un prototipo o de una planta piloto

#### A) Ejemplos de I+D en banca y seguros:

- a) Investigación matemática relacionada con análisis de riesgos financieros
- b) Desarrollo de modelos de riesgo para políticas de créditos
- c) Desarrollo experimental de nuevo software para banca en casa (home banking)
- d) Desarrollo de técnicas para investigar el comportamiento del consumidor con el propósito de crear nuevos tipos de cuentas o servicios bancarios
- e) Investigación para identificar nuevos riesgos u otras características de riesgos que se necesita tener en cuenta en los contratos de seguros
- f) Investigación en fenómenos sociales que tienen impacto en nuevos tipos de seguros (salud, jubilación...), como seguros que cubran a *no fumadores*
- g) I+D relacionada con banca y seguros electrónicos, servicios de Internet y aplicaciones de comercio electrónico
- h) I+D relacionada con servicios nuevos o sensiblemente

mejorados del sector financiero (nuevos conceptos de cuentas, préstamos, seguros o instrumentos de ahorro)

#### B) Ejemplos de I+D en otras actividades de servicios:

- a) Análisis de los efectos de cambios económicos y sociales sobre el consumo y actividades de tiempo libre
- b) Desarrollo de nuevos métodos para medir las expectativas y preferencias de los consumidores
- c) Desarrollo de nuevos métodos e instrumentos para encuestas
- d) Desarrollo de procedimientos para el trazado y seguimiento de trayectorias (logística)
- e) Investigación sobre nuevos conceptos de viajes y vacaciones

## 2 Actividades de Innovación

### 2.1 Definiciones básicas

Las **actividades para la innovación tecnológica** están constituidas por todos aquellos pasos científicos, tecnológicos, de organización, financieros y comerciales, incluida la inversión en nuevos conocimientos, **destinados a la introducción de productos** (bienes o servicios) **o procesos nuevos o sensiblemente mejorados**.

La **I+D constituye únicamente una de esas actividades**, y puede llevarse a cabo en diferentes fases del proceso de innovación, no sólo como fuente original de ideas creadoras, sino también como una forma de resolver los problemas que puedan suceder en cualquier etapa hasta su culminación.

Se deben considerar las siguientes actividades para la innovación tecnológica:

1. Actividades de I+D interna
2. Adquisición de I+D (I+D externa)
3. Adquisición de maquinaria y equipo (no incluidos en apartados anteriores)
4. Adquisición de otros conocimientos externos (no incluidos en apartados anteriores)
5. Formación
6. Introducción de innovaciones en el mercado
7. Diseño, otros preparativos para producción o distribución

### 2.2 Innovaciones

La innovación, tal como se define en esta encuesta, puede ser identificada desde los siguientes puntos de vista:

#### 2.2.1 INNOVACIÓN EN PRODUCTOS (BIENES O SERVICIOS)

- La nueva tecnología permite un mejor rendimiento del bien o servicio
- Se consigue una ampliación del rango de productos (bienes o servicios)

*Ejemplos: sustitución de materiales existentes por materiales con características mejoradas (materiales transpirables, compuestos ligeros pero resistentes, plásticos ecológicos), incorporación de software que mejora la accesibilidad o comodidades así como la ampliación de nuevas funciones en productos ya existentes (teléfonos móviles con cámara, impresión a doble cara en fotocopadoras...), introducción de productos ecológicos, utilización de tarjetas con chips, sistemas de tarjetas de cliente, servicios DIAL-IN, banca y seguros electrónicos, servicios relacionados con la Web y el comercio electrónico (salvo la creación de un sitio Web de información sin servicios online).*

#### 2.2.2 INNOVACIÓN DE PROCESOS

##### 2.2.2.1 Procesos con las siguientes características

- mayor automatización o integración
- mayor flexibilidad
- mejora de la calidad
- mejora de la seguridad o del entorno

*Ejemplos: selección automática de pedidos, seguimiento automatizado de envíos, comunicación de datos, conexión de sistemas de transporte, sistemas de códigos de barras, proceso óptico de datos, sistemas expertos, software para integración de sistemas, uso o desarrollo de herramientas de software, implantación de sistemas CAD/CAE.*



La certificación ISO es innovadora únicamente si está relacionada directamente con la introducción de procesos nuevos o mejorados.

#### 2.2.2.2 Logística y control con las siguientes características:

- mayor eficiencia y mejor planificación gracias a nuevas tecnologías
- mayor flexibilidad en la distribución
- mejora del control de inventarios

*Ejemplos: sistemas de información de gestión, gestión total de la calidad, sistemas de pedidos, sistemas de minimización de stocks, sistemas para el intercambio de productos, logística del transporte, logística asistida por ordenador.*

#### 2.2.3 INNOVACIONES ORGANIZATIVAS

Una innovación organizativa consiste en la implementación de nuevos métodos organizativos en el funcionamiento interno de su empresa (incluyendo métodos/sistemas de gestión del conocimiento), en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones externas que no han sido utilizadas previamente por su empresa. Debe ser el resultado de decisiones estratégicas llevadas a cabo por la dirección de la empresa. **Excluye** fusiones o adquisiciones, aunque éstas supongan una novedad organizativa para la empresa.

#### 2.2.4 INNOVACIONES DE COMERCIALIZACIÓN

Una innovación de comercialización es la implementación de nuevas estrategias o conceptos comerciales que difieran significativamente de los anteriores y que no hayan sido utilizados con anterioridad. Debe suponer un cambio significativo en el diseño o envasado del producto, en el posicionamiento del mismo, así como en su promoción y precio. **Excluye** los cambios estacionales, regulares y otros cambios similares en los métodos de comercialización. Estas innovaciones conllevan una búsqueda de nuevos mercados, pero no cambios en el uso del producto.

### 2.3 Ejemplos de innovaciones específicas por sectores

#### 2.3.1 INDUSTRIA MANUFACTURERA

##### Innovaciones orientadas a productos:

- a) inclusión de productos ecológicos
- b) garantía de por vida de productos nuevos o usados
- c) inclusión de servicios:
  - soluciones combinadas, por ejemplo, venta del producto incluyendo el mantenimiento
  - pruebas, exámenes y certificación de servicios
  - provisión de servicios financieros para los clientes (por ejemplo, préstamos, seguros...)
- d) cambio en los materiales usados en la producción de bienes (como por ejemplo equipo de montaña fabricado con tejidos transpirables y resistentes al agua)
- e) módulos para el área de ciencias de la vida, producidas por bioingeniería
- f) introducción de tarjetas con chips
- g) utilización de telemática en vehículos de motor
- h) vehículos de motor con reducción de contaminantes (por ejemplo, autobuses con gas natural)
- i) programas de estabilización electrónica en vehículos de motor
- j) nuevo tipo de papel para impresoras específicas
- k) nuevos tipos de propulsores para barcos
- l) líneas de alto voltaje aisladas con gas
- m) mantenimiento remoto
- n) cerámica de microondas y filtros de ondas de superficie para la comunicación móvil

El cambio de nombre o de embalaje de bienes existentes como medio para penetrar en otro mercado no es innovación

##### Innovaciones orientadas a procesos:

- a) digitalización de procesos de imprenta
- b) nuevo tipo de cuchillas para la producción de productos de madera
- c) nuevo tipo de unidad para la eliminación de agua
- d) aplicación en serie de lacas o barnices en polvo para el barnizado de metales

- e) nuevos procesos en la producción de ácidos
- f) sistemas electrónicos de contratación
- g) nuevos sistemas CAD
- h) sistemas de distribución de información
- i) sistemas interconectados de procesos de datos, redes computacionales
- j) introducción de programas de simulación por elementos finitos para la optimización de componentes
- k) utilización de comercio electrónico en manufactura
- l) retroalimentación directa productor-cliente
- m) sistemas de seguimiento de rutas en tiempo real basado en Internet

#### 2.3.2 CONSTRUCCIÓN

##### Innovaciones orientadas a productos

Técnicas de diseño y evaluación, materiales, técnicas de construcción, servicios especializados y aplicaciones de tecnologías de la información y comunicación que favorezcan:

- a) la inclusión de productos ecológicos
- b) el ahorro y la eficiencia energética
- c) el aumento del ciclo de vida del producto
- d) la mejora de las condiciones de uso y confort (climatización, aislamiento, insonorización...)
- e) la interacción con las personas y las condiciones de entorno (domótica, inteligencia ambiental...)
- f) el seguimiento y/o control de las condiciones de uso, mantenimiento y conservación
- g) el control y/o asistencia en remoto
- h) el aumento de las condiciones de seguridad de uso y/o mantenimiento

##### Innovaciones orientadas a procesos

Técnicas de diseño y evaluación, materiales, técnicas de construcción, elementos y procesos constructivos, adquisición de maquinaria avanzada, aplicaciones de tecnologías de la información, comunicación y automatización y sistemas de inspección, evaluación y reparación que favorezcan:

- a) el reciclado y la valoración de residuos
- b) el ahorro de materiales y su reutilización
- c) la reducción de los efectos en el entorno (ruido, contaminación visual, ocupación de espacio...)
- d) la mejora sustancial de las propiedades estructurales y funcionales de los materiales
- e) la automatización y mecanización de procesos
- f) el diseño, fabricación y prueba de nuevos sistemas y elementos auxiliares para mejorar los procesos constructivos
- g) sistemas de gestión y planificación más eficaces (control de obras y plazos gestión de proveedores...)
- h) el aumento de las condiciones de seguridad en obra
- i) la construcción en condiciones singulares

#### 2.3.3 COMERCIO MAYORISTA

##### Innovaciones orientadas a productos:

- a) inclusión de productos ecológicos en el catálogo de productos
- b) garantía de por vida de productos nuevos o usados
- c) nuevos tipos de servicios de certificación
- d) inclusión de servicios adicionales:
  - soluciones combinadas de servicios técnicos y de consultoría
  - servicios de comprobación, examen y certificación
- e) adopción de servicios financieros:
  - pago por teletex
  - banca electrónica
  - utilización de tarjetas con chips o SMART CARDS que permitan el pago sin dinero
- f) adopción de tareas del sector manufacturero
- g) consultoría y pedidos desde el punto de venta
- h) mantenimiento remoto
- i) comercio electrónico
- j) sistemas electrónicos de contratación
- k) venta directa al consumidor final

**Innovaciones orientadas a procesos:**

- a) cajas de pago con escáner
- b) servicio 24 horas, ampliación de horarios de apertura y admisión
- c) desarrollo e introducción de canales de distribución digitales
- d) ordenadores portátiles para los comerciales como apoyo a la compra directa
- e) sistemas de contratación electrónica
- f) etiquetado digital de productos, por ejemplo códigos de barras
- g) reconstrucción o reorganización de salas de venta, si esto facilita la compra a los consumidores
- h) recepción de pedidos por ordenador con información sobre facturación
- i) catálogos electrónicos, p.e. en CD-ROM
- j) soluciones basadas en centro de llamadas (call-center)
- k) taller de servicio o garaje propio
- l) capacitación de RRHH cualificados para ofrecer servicios de consultoría a los consumidores
- m) nuevos sistemas CAD
- n) sistemas de distribución de la información
- o) sistemas interconectados de procesamiento de datos, software de redes computacionales
- p) establecimiento de canales de retroalimentación directa entre el consumidor y el productor
- q) centro de atención al cliente para coordinar las solicitudes de los consumidores

**2.3.4 SERVICIOS FINANCIEROS****Innovaciones orientadas a productos:**

- a) servicios financieros nuevos o significativamente mejorados:
  - banca on line
  - banca por teléfono
- b) servicios de seguros nuevos o significativamente mejorados:
  - introducción de conceptos de seguros de vida por módulos
  - nuevos seguros de invalidez profesional
- c) adopción de servicios de seguros por compañías de banca y viceversa
- d) adopción de servicios de intermediación inmobiliaria:
  - servicios de compraventa de inmuebles
  - servicios de valoración de inmuebles
  - gestión de propiedad inmobiliaria
- e) introducción de sistemas de tarjeta para el pago directo en hospitales

**Innovaciones orientadas a procesos:**

- a) banca on line
- b) herramientas de control por vía telefónica
- c) software o redes de ordenadores nuevos o mejorados
- d) aplicación de nuevos métodos de diversificación de riesgos
- e) archivo de documentos por medios óptico-electrónicos
- f) gestión de la oficina sin papel
- g) sistemas mejorados de pago con bonificación
- h) introducción de política comercial de punto de venta
- i) introducción de nuevos métodos de puntuación (rating o scoring)

**2.3.5 OTROS SERVICIOS****Innovaciones orientadas a productos:**

- a) automatización de transacciones con tarjetas de crédito o tarjetas-moneder
- b) adopción de tareas del sector manufacturero
- c) mantenimiento remoto de software, consultoría a distancia
- d) nuevos métodos de análisis estadístico
- e) desarrollo de software flexible a medida
- f) contratación de servicios medioambientales o energéticos
- g) provisión de nuevas aplicaciones multimedia
- h) nuevos servicios logísticos
- i) sistemas de respuesta por voz
- j) servicios dial-in

**Innovaciones orientadas a procesos:**

- a) intercambio electrónico de datos
- b) realización de proyectos con CAD/CAM
- c) banca electrónica
- d) herramientas CASE para la creación de software a medida
- e) creación automática de documentos
- f) mejora de las redes de ordenadores
- g) sistemas de gestión de redes
- h) sistemas de gestión de llamadas
- i) aplicación de métodos termográficos para evaluar sistemas técnicos
- j) sistemas de seguimiento de rutas en tiempo real por Internet
- k) sistemas de navegación por satélite
- l) nuevas herramientas software para la gestión de la cadena de aprovisionamiento
- m) introducción de autobuses propulsados con gas natural
- n) introducción de autobuses con piso bajo

**2.3.6 INNOVACIONES ORGANIZATIVAS**

- a) nuevos métodos de organización de rutinas y procesos en desarrollo del trabajo.
- b) introducción de nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje y el conocimiento. Un ejemplo de esto puede ser la creación de un Manual de Buenas Prácticas que sea accesible a toda la empresa. Otro ejemplo es la implantación de sistemas para mejorar el desarrollo y la fidelidad de los trabajadores de la empresa mediante cursos de formación continua.
- c) introducción de sistemas integrados de ingeniería y desarrollo o de producción y venta.
- d) introducción de un Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento (HPSW) caracterizado por una organización integral destacando estructuras jerárquicas planas, rotación de tareas, equipos con responsabilidad propia, multitareas, una mayor participación de empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones y la sustitución de canales de comunicación verticales por otros horizontales.
- e) establecimiento de nuevas vías de relación con otras empresas o instituciones públicas como por ejemplo, acuerdos de colaboración con institutos de investigación, así como nuevas vías de relación con clientes y suministradores, o la subcontratación de algunas actividades de la empresa: producción, distribución y servicios auxiliares.
- f) implementación de estrategias mediante el uso de un software nuevo, encaminadas a fomentar el conocimiento, participando en ello diferentes departamentos de la empresa.
- g) la creación de un nuevo departamento como consecuencia de la unión o separación de otros existentes.
- h) creación de un nuevo departamento de marketing para mejorar la captación de clientes.
- i) utilización de comercio electrónico en manufactura para conseguir una facturación más eficiente (disminución de tiempo de facturación, facturas en diferentes idiomas).
- j) subcontratación de algunas actividades de la empresa, tales como la provisión de personal eventual cualificado para la realización de eventos, por parte de empresas especializadas.
- k) establecimientos de Acuerdos de Cooperación, para mejora de la comercialización, contratación.
- l) sistemas de formación continua, especialmente, para nuevos idiomas, manual de buenas prácticas.
- m) cambio del sistema de gestión del establecimiento (de gestión en propiedad a gestión en régimen de alquiler).
- n) cambios organizativos provocados por la compra de empresas y entrada en nuevos mercados o segmentos de mercado.
- o) cambios en el modelo de negocio o actividad.
- p) nuevos sistemas de organización más flexible del trabajo, nuevos métodos de organización de rutinas y procesos de desarrollo del trabajo, Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento (HPSW).
- q) evolución en los organigramas con el objeto de adaptarse a las actividades y necesidades actuales del sector.
- r) incorporación de nuevas figura como la del Revenue Manager o del community manager o la introducción de una unidad de Business Intelligence en la estructura corporativa.

### 2.3.7 INNOVACIONES DE COMERCIALIZACIÓN

- a) actuaciones dirigidas a una mejor respuesta de las necesidades del cliente, a la apertura de nuevos mercados o a un nuevo posicionamiento de sus productos en el mercado, todo ello con el objetivo final de incrementar las ventas. Deben ser actuaciones nuevas, es decir, no utilizadas con anterioridad en la empresa.
- b) cambios significativos en el diseño de producto como parte de un nuevo concepto de comercialización.
- c) introducción de nuevos canales de venta: sistemas de franquicia, venta directa o la concesión de licencias de distribución.
- d) utilización por primera vez de nuevos medios para la promoción o publicidad de sus productos: inclusión de publicidad dentro de programas de TV, uso de personajes famosos como imagen de la firma...
- e) cambios significativos en los logos de la firma encaminados a conseguir una nueva imagen de marca.
- f) emisión de "tarjetas de cliente", con ventajas para premiar la fidelidad de los clientes de la empresa.
- g) introducción de diferentes presentaciones finales de un producto según el mercado al que se dirige (diferentes portadas y tipos de letras en versiones para niños o adultos de un mismo libro).
- h) introducción de estrategias de precios de acuerdo con la demanda de los productos, por ejemplo, estrategias de bajada de los precios de los artículos menos demandados para impulsar así su venta. Las estrategias de precios cuya única finalidad es diferenciar los precios según segmentos de clientes, por ejemplo, la aplicación de diferentes tarifas en función de la cantidad del producto solicitada por el cliente, **no** se consideran innovaciones de comercialización.

i) introducción de nuevas técnicas de mailing dirigidos a los clientes con paquetes promocionales.

j) uso de personajes famosos como imagen de la firma.

k) creación "Club" para clientes, edición de un periódico semanal...

l) introducción en nuevos mercados (mercado ruso, polaco...).

m) establecimiento de Joint ventures con otras empresas para ampliar mercados.

n) cambios significativos en la política de imagen (cambio de logos, imagen corporativa...).

o) incorporación a los programas del INSERSO, turismo senior europeo...

#### **Diferenciaciones necesarias entre innovaciones organizativas e innovaciones de proceso**

Los cambios que implican las innovaciones organizativas afectan a la organización de los trabajos y la distribución de los recursos humanos de una empresa, mientras que las innovaciones de proceso suponen la implementación de nuevos equipos, maquinaria y software específico.

#### **Diferenciaciones necesarias entre innovaciones de comercialización e innovaciones de producto**

Las innovaciones de comercialización implican cambios de imagen o de acabado final de un producto mientras que las innovaciones de producto implican cambios sustanciales en la propia composición del mismo. Ejemplo: el mero cambio de sabor en un yogur, sería una innovación de comercialización y si al yogur le añadimos algún compuesto vitamínico que enriquece su composición, estaríamos ante una clara innovación de producto pues cambia su uso. Si sólo se busca la ampliación del mercado es una innovación de comercialización.



## **ANEXO B**



## ANEXO B: TABLAS DESCRIPTIVAS

Tabla B.1. Relación de actividades empresariales representadas en PITEC (con la variable ACTIN) según códigos CNAE-2009

Variable ACTIN	Rama de actividad	CENAE-2009
0000	AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA	01, 02, 03
0001	INDUSTRIAS EXTRACTIVAS	05, 06, 07, 08, 09
0002	INDUSTRIAS DEL PETRÓLEO	19
0003	ALIMENTACIÓN, BEBIDAS Y TABACO	10, 11, 12
0004	TEXTIL	13
0005	CONFECCIÓN	14
0006	CUERO Y CALZADO	15
0007	MADERA Y CORCHO	16
0008	CARTÓN Y PAPEL	17
0009	ARTES GRÁFICAS Y REPRODUCCIÓN	18
0010	QUÍMICA	20
0011	FARMACIA	21
0012	CAUCHO Y PLÁSTICOS	22
0013	PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS DIVERSOS	23
0014	METALURGIA	24
0015	MANUFACTURAS METÁLICAS	25
0016	PRODUCTOS INFORMÁTICOS, ELECTRÓNICOS Y ÓPTICOS	26
0017	MATERIAL Y EQUIPO ELÉCTRICO	27
0018	OTRA MAQUINARIA Y EQUIPO	28
0019	VEHÍCULOS DE MOTOR	29
0020	CONSTRUCCIÓN NAVAL	301
0021	CONSTRUCCIÓN AERONÁUTICA Y ESPACIAL	303
0022	OTRO EQUIPO DE TRANSPORTE	30 (exc. 301, 303)
0023	MUEBLES	31
0024	OTRAS ACTIVIDADES DE FABRICACIÓN	32
0025	REPARACIÓN E INSTALACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO	33
0026	ENERGÍA Y AGUA	35, 36
0027	SANEAMIENTO, GESTIÓN DE RESIDUOS Y DESCONTAMINACIÓN	37, 38, 39
0028	CONSTRUCCIÓN	41, 42, 43

Variable ACTIN	Rama de actividad	CENAE-2009
0029	COMERCIO	45, 46, 47
0030	TRANSPORTES Y ALMACENAMIENTO	49, 50, 51, 52, 53
0031	HOSTELERÍA	55, 56
0032	TELECOMUNICACIONES	61
0033	PROGRAMACIÓN, CONSULTORÍA Y OTRAS ACTIVIDADES INFORMÁTICAS	62
0034	OTROS SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	58, 59, 60, 63
0035	ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS	64, 65, 66
0036	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	68
0037	SERVICIOS DE I+D	72
0038	OTRAS ACTIVIDADES	69, 70, 71, 73, 74, 75
0039	ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y SERVICIOS AUXILIARES	77, 78, 79, 80, 81, 82
0040	EDUCACIÓN	85 (exc. 854)
0041	ACTIVIDADES SANITARIAS Y DE SERVICIOS SOCIALES	86, 87, 88
0042	ACTIVIDADES ARTÍSTICAS, RECREATIVAS Y DE ENTRETENIMIENTO	90, 91, 92, 93
0043	OTROS SERVICIOS	95, 96

Fuente: FECYT (2017b)

Tabla B.2. Datos descriptivos: número de empresas por rama de actividad y periodo

Código CNAE2009		PERIODO							TOTAL
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
01,02,03		88	76	74	68	61	61	50	478
05,06,07,08,09		24	22	17	14	15	14	11	117
19		2	2	2	2	2	3	3	16
10,11,12		434	407	361	337	327	311	298	2475
13		150	120	105	89	83	78	72	697
14		40	35	25	26	21	23	19	189
15		34	26	24	21	22	17	14	158
16		55	47	36	37	28	21	19	243
17		58	48	42	35	36	38	35	292
18		30	31	23	20	15	14	14	147
20		451	429	406	392	368	353	341	2740
21		133	132	120	114	113	113	111	836
22		208	200	187	176	166	161	150	1248
23		177	156	136	122	114	111	104	920
24		109	101	90	82	78	78	74	612
25		336	293	264	243	227	211	210	1784
26		242	239	217	198	180	167	159	1402
27		204	188	177	164	153	147	133	1166
28		488	461	408	374	356	325	305	2717
29		172	168	156	146	127	122	118	1009
301		13	11	14	11	11	10	12	82
303		16	14	13	12	14	15	13	97
30 (exc. 301, 303)		23	21	22	23	21	17	16	143
31		109	93	74	59	54	53	46	488
32		92	77	76	68	61	60	54	488
33		54	45	34	26	19	23	22	223
35,36		44	38	39	37	36	32	29	255
37,38,39		46	46	32	34	34	31	31	254
41,42,43		168	150	135	125	106	105	94	883
45,46,47		277	250	213	208	196	168	141	1453
49,50,51,52,53		38	35	41	43	34	29	31	251
55,56		10	10	10	7	10	11	9	67
61		29	33	32	28	34	29	22	207
62		451	397	379	362	360	328	287	2564
58,59,60,63		146	126	109	78	71	63	56	649
64,65,66		92	84	73	60	52	49	43	453
68		8	7	10	6	8	5	4	48
72		210	193	192	178	155	140	135	1203
69,70,71,73,74,75		448	416	395	363	346	320	288	2576
77,78,79,80,81,82		65	65	54	44	44	36	35	343
85 (exc. 854)		29	25	26	20	19	15	15	149
86,87,88		75	69	66	59	61	67	64	461
90,91,92,93		5	2	2	5	6	6	6	32
95,96		44	43	37	37	36	27	23	247
<b>TOTAL</b>	<b> </b>	<b>5927</b>	<b>5431</b>	<b>4948</b>	<b>4553</b>	<b>4280</b>	<b>4007</b>	<b>3716</b>	<b>32862</b>

Fuente: elaboración propia



Tabla B.3. Datos descriptivos: tamaño medio de empresa por rama de actividad y periodo

Tamaño de empresa representado por número de empleados.									
Código CNAE2009		PERIODO							TOTAL
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
01,02,03		85,8	83,1	83,7	91,5	93,1	108	131	94,3
05,06,07,08,09		171	165	178	185	156	152	184	170
19		4607	4626	5630	5838	6044	6848	7052	5949
10,11,12		211	200	213	231	230	239	237	221
13		79,7	77	79,4	90,2	91	88,2	87,6	83,6
14		243	165	165	158	185	174	168	184
15		89,7	110	119	108	103	105	114	105
16		171	159	161	149	161	109	81,2	150
17		179	199	221	222	242	235	253	217
18		163	279	134	109	125	139	143	168
20		109	105	103	100	102	102	104	104
21		269	286	315	331	328	317	333	310
22		173	161	175	176	176	179	185	174
23		201	195	193	205	176	173	194	192
24		397	343	328	345	363	330	374	355
25		122	119	122	129	131	118	116	122
26		105	88,1	88,9	81	76,4	72,3	72,2	84,9
27		210	229	240	240	226	185	203	220
28		101	93,9	102	106	111	111	113	105
29		681	618	644	677	747	756	802	696
301		177	274	376	373	468	499	417	364
303		792	930	968	1069	676	676	735	827
30 (exc. 301, 303)		454	556	526	482	507	542	547	513
31		111	103	112	128	109	105	109	111
32		81,8	91,2	91,4	95	100	95,2	101	92,8
33		60,9	61,3	67,4	84,1	80,7	91,2	99,8	73,3
35,36		686	857	778	884	859	829	776	807
37,38,39		931	906	1312	1231	1179	1609	1751	1231
41,42,43		570	662	672	639	634	601	642	630
45,46,47		663	705	830	648	513	837	733	699
49,50,51,52,53		2313	3585	3132	3013	3694	3940	3547	3271
55,56		3070	2788	1920	2700	2874	3274	3937	2938
61		1259	1171	1203	1352	1049	1155	1171	1190
62		166	174	211	230	228	206	209	202
58,59,60,63		137	116	139	227	228	203	241	169
64,65,66		2303	2467	2830	2715	2915	2976	2321	2618
68		100	106	141	243	162	210	285	165
72		76,7	85,8	81,8	82,5	93,6	98,5	98	86,9
69,70,71,73,74,75		141	166	171	154	148	143	153	154
77,78,79,80,81,82		1042	1048	971	1855	1902	1476	1117	1300
85 (exc. 854)		119	105	94,1	113	133	154	161	121
86,87,88		746	618	716	760	689	822	1016	765
90,91,92,93		310	538	453	263	191	58	86,7	214
95,96		97,6	64,1	162	172	124	156	158	128
Total		289	304	324	331	329	342	337	320

Fuente: elaboración propia

Tabla B.4. Datos descriptivos: porcentaje medio de mujeres en plantilla por  
rama de actividad y periodo

Código CNAE2009		PERIODO							TOTAL
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
01,02,03		37,7	34,2	32,2	33,7	32,6	31,7	32,6	33,8
05,06,07,08,09		13,2	13,7	20,2	12,9	13,7	14,4	14,3	14,6
	19	26	22	22,5	15	25	26,7	26,7	23,8
10,11,12		39,9	37,9	38,3	39,5	38,8	37,8	37,3	38,6
	13	34,4	33,4	34,8	36	35,8	33,9	34,8	34,6
	14	69,5	67,9	67,9	63,4	66,1	66,6	68,4	67,3
	15	28,5	30,6	32,8	27,8	30,7	26,8	30,6	29,7
	16	22,5	25,1	23,5	21,5	16,6	19,7	16	21,6
	17	21,4	21,6	21,7	22,5	21,9	21	22,8	21,8
	18	27,6	27,3	28,7	29,7	29,4	29,1	28,9	28,4
	20	30,9	30,1	30	31,5	31,1	31,1	31,5	30,9
	21	47	47,6	49,5	49,5	49,3	49,6	49,4	48,8
	22	27,6	26,5	27,2	26,3	27,1	26,8	26,7	26,9
	23	17,8	16,8	17,4	16,9	17,6	18,3	19,1	17,6
	24	12,7	13,9	13,1	13	13,3	14,2	13,6	13,4
	25	18,4	18,8	17,2	17	17,7	17,7	18,3	17,9
	26	28,4	28,7	27,3	28,8	27,4	27,4	26,4	27,9
	27	27,5	26,2	26,2	26,9	26,1	26,4	27,1	26,6
	28	15,4	15,7	15,3	15,9	16,5	15,7	15,7	15,7
	29	20,7	19,9	19,6	20,3	20,2	20,6	20,7	20,3
301		12,8	11,9	11,4	13,7	9,73	11	10,8	11,6
303		20	20,4	17,8	20,5	19,7	20,5	19,2	19,8
30 (exc. 301, 303)		20,3	21,2	19,6	16,8	18,4	25	26	20,7
	31	23,1	22,7	23,2	22,3	24,7	20,8	22,2	22,8
	32	39,5	43	40,9	40	39,6	40,3	40,9	40,6
	33	17	14,5	17,3	20,1	15	15,6	14,7	16,4
35,36		24	23,4	22,5	21,1	21,9	21,8	22,4	22,5
37,38,39		22	21,6	21,5	20,8	19,5	21,4	20,3	21,1
41,42,43		17,6	17,6	19,2	17,8	16,2	14,9	15,2	17,1
45,46,47		38,2	38,5	37,6	38	39,8	38,9	40,3	38,6
49,50,51,52,53		27,8	28,1	26,8	28,4	31,5	32,5	30,4	29,2
	55,56	51	53,7	52,9	60,7	64,9	67,2	65,6	59,4
	61	28,5	28,1	29	27,8	30,1	31,3	32,1	29,5
	62	29,1	28,6	28,9	28,2	28,7	29	29,4	28,9
58,59,60,63		37	37,9	37,6	37,8	39,5	36	40,1	37,8
64,65,66		43	42,1	44,2	46,6	47,5	48,2	49	45,1
	68	44,6	51	43,4	60	45,8	43,2	45,3	47,3
	72	46,4	47,5	48,5	49,1	48,5	47,9	46,8	47,8
69,70,71,73,74,75		36,8	37,7	36,6	37,6	38	37,7	37	37,3
77,78,79,80,81,82		45,1	49,4	48,2	44,5	47,1	51,1	46,4	47,3
85 (exc. 854)		56,5	59,7	64,2	61,3	59,6	62,3	63,7	60,7
86,87,88		72,1	71,7	72,9	70,8	72,9	72,3	72,4	72,2
90,91,92,93		37	48,5	45	47,2	51	65,5	56	51,3
95,96		57,1	54,1	56,6	54,2	49,5	52,8	55,5	54,3
<b>TOTAL</b>		<b>30,6</b>	<b>30,5</b>	<b>30,5</b>	<b>30,7</b>	<b>31</b>	<b>30,8</b>	<b>30,8</b>	<b>30,7</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla B.5. Datos descriptivos: porcentaje medio de gasto en formación (del total de gastos en innovación) por rama de actividad y periodo

Código CNAE2009	PERIODO							TOTAL
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
01,02,03	,498	,283	3,54	1,56	,636	,354	2,44	<b>1,29</b>
05,06,07,08,09	,179	,0227	0	1,17	0	,343	,218	<b>,243</b>
19	,2	,2	,15	,5	,15	,3	1,07	<b>,406</b>
10,11,12	,782	,636	,918	,933	,996	,425	,719	<b>,774</b>
13	,479	,356	,34	,526	,312	,247	,511	<b>,4</b>
14	0	0	,116	,0962	,19	,165	2	<b>,271</b>
15	,0559	0	,129	,6	,0636	0	,243	<b>,142</b>
16	,144	,117	,469	1,26	,0536	,276	0	<b>,346</b>
17	,209	,467	,545	,309	,394	,889	5,24	<b>1,03</b>
18	,693	,806	1,53	,375	9,93	,3	,307	<b>1,67</b>
20	,569	,494	,56	,607	,433	,292	,603	<b>,511</b>
21	,355	,548	,541	,125	,187	,358	,16	<b>,333</b>
22	,458	,161	1,02	1,12	1,25	,766	,714	<b>,763</b>
23	,472	,451	1,04	,453	,478	,179	,172	<b>,482</b>
24	,636	1,63	,483	3,39	1,12	1,34	,641	<b>1,3</b>
25	,484	,279	1,63	,546	,941	,972	,256	<b>,717</b>
26	,339	,405	,394	,401	,252	,853	,609	<b>,448</b>
27	,354	,187	,308	,491	,444	,261	,225	<b>,325</b>
28	,587	,32	,794	,738	,912	,377	,588	<b>,611</b>
29	,311	,22	,437	,265	,576	,284	,747	<b>,39</b>
301	,638	,764	3,08	,218	0	0	,267	<b>,798</b>
303	,131	,114	,431	,692	1,35	,593	,377	<b>,519</b>
30 (exc. 301, 303)	,226	,0143	,423	,23	,262	,353	,256	<b>,25</b>
31	,486	1,46	,718	2,56	,98	,638	,252	<b>1,01</b>
32	,409	,432	1,17	1,07	,725	2,08	,304	<b>,857</b>
33	,22	,28	,112	,296	,216	,0522	0	<b>,185</b>
35,36	2,77	,179	,972	,0784	,244	,306	,241	<b>,765</b>
37,38,39	,448	,224	,147	2,98	,126	,419	,197	<b>,631</b>
41,42,43	,23	,305	1,57	1,45	1,42	2,26	,276	<b>1,01</b>
45,46,47	,409	,578	1,51	,895	1,48	1,48	,954	<b>,989</b>
49,50,51,52,53	,589	,891	3,35	2,87	1,61	1	1,78	<b>1,81</b>
55,56	1,36	,35	1,05	0	1,46	3,72	2,16	<b>1,53</b>
61	,655	,367	1,1	,511	1,11	,355	,85	<b>,712</b>
62	1,59	,682	1,57	,852	1,39	2,41	1,61	<b>1,42</b>
58,59,60,63	,394	,517	,796	,303	1,08	1,87	2,34	<b>,86</b>
64,65,66	,446	,388	,666	,617	,767	2,77	,809	<b>,816</b>
68	,825	3,07	3,57	5,2	,1	,1	,05	<b>2,01</b>
72	,539	,415	,95	,769	,757	,381	,379	<b>,61</b>
69,70,71,73,74,75	,653	,716	1,36	,671	,758	,816	,959	<b>,842</b>
77,78,79,80,81,82	,518	1,14	1,55	,814	3,4	1,6	2,08	<b>1,48</b>
85 (exc. 854)	,852	,8	1,29	4,95	3,87	1,09	1,21	<b>1,91</b>
86,87,88	1,39	1,18	3,83	2	,766	1,36	,555	<b>1,58</b>
90,91,92,93	0	0	1,2	0	,517	16,7	0	<b>3,3</b>
95,96	,359	,54	1,87	,857	,517	1,12	,778	<b>,837</b>
<b>TOTAL</b>	<b>,605</b>	<b>,504</b>	<b>1,06</b>	<b>,852</b>	<b>,885</b>	<b>,893</b>	<b>,769</b>	<b>,781</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla B.6. Datos descriptivos: media de gasto total en innovación por  
rama de actividad y periodo

Cifras representadas en miles de euros.

Código CNAE2009	PERIODO							TOTAL
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
01,02,03	458	553	596	608	632	637	842	601
05,06,07,08,09	432	312	487	726	687	561	304	489
19	32994	20697	24231	31603	31379	31548	30801	29303
10,11,12	743	813	830	881	948	1082	743	855
13	266	245	272	375	324	339	381	304
14	1132	1182	1248	1615	1935	1668	3116	1577
15	327	341	575	572	449	659	692	485
16	245	171	259	213	170	270	235	221
17	884	723	520	753	651	924	767	752
18	362	339	331	870	388	535	875	490
20	585	585	662	603	612	634	647	617
21	7426	7941	8807	9234	9458	8616	9252	8630
22	603	645	661	665	679	656	617	646
23	655	729	650	593	547	663	591	639
24	1493	1049	1180	1580	1084	1419	1061	1272
25	480	499	523	504	497	622	597	526
26	1238	1097	1063	1023	891	900	857	1029
27	1261	1496	1499	1639	1549	1205	1465	1442
28	464	501	516	598	665	658	709	574
29	7067	6204	9648	9471	11247	13761	10030	9352
301	5158	12868	8230	7251	4804	4527	4283	6745
303	29776	33289	25738	41709	33304	30845	33531	32396
30 (exc. 301, 303)	5779	6859	6105	7372	7316	9208	7491	7069
31	250	237	334	377	315	390	340	307
32	549	597	543	531	727	686	713	610
33	376	274	271	226	270	265	218	286
35,36	3221	3897	3952	3789	3923	4590	4343	3914
37,38,39	1166	426	594	820	830	880	626	768
41,42,43	905	863	964	955	989	872	1091	940
45,46,47	1001	789	926	873	708	781	670	838
49,50,51,52,53	2455	5428	3634	2343	2278	2101	1629	2876
55,56	752	481	213	158	868	401	355	475
61	69621	46799	40774	38509	22861	22081	37607	39572
62	939	1115	1263	1199	1202	1298	1625	1210
58,59,60,63	948	760	722	993	739	677	822	819
64,65,66	4772	5868	5681	6222	7146	15323	13389	7545
68	590	1013	597	944	546	194	428	635
72	6149	6235	6058	5721	6554	7303	7375	6409
69,70,71,73,74,75	968	1051	1066	1007	996	1186	1179	1057
77,78,79,80,81,82	664	407	221	264	724	905	586	519
85 (exc. 854)	389	244	218	200	279	262	316	275
86,87,88	407	676	930	752	771	753	810	721
90,91,92,93	1108	464	1090	233	405	67	76	410
95,96	491	377	445	364	355	460	572	430
<b>TOTAL</b>	<b>1820</b>	<b>1842</b>	<b>1977</b>	<b>2014</b>	<b>2009</b>	<b>2246</b>	<b>2218</b>	<b>1996</b>

Fuente: elaboración propia



## **ANEXO C**



## ANEXO C: SALIDAS ESTADISTICAS

### Modelo 1 (Hipótesis H1)

```
. xtlogit atraccion pro_medioambiente i.ctr_tamano
```

Fitting comparison model:

```
Iteration 0: log likelihood = -19648.144
Iteration 1: log likelihood = -19500.788
Iteration 2: log likelihood = -19500.263
Iteration 3: log likelihood = -19500.263
```

Fitting full model:

```
tau = 0.0 log likelihood = -19500.263
tau = 0.1 log likelihood = -19513.039
```

```
Iteration 0: log likelihood = -19513.039
Iteration 1: log likelihood = -19501.294
Iteration 2: log likelihood = -19499.702
Iteration 3: log likelihood = -19499.578
Iteration 4: log likelihood = -19499.573
Iteration 5: log likelihood = -19499.573
```

Random-effects logistic regression

Group variable: ident

Random effects u\_i ~ Gaussian

Integration method: mvaghermite

Log likelihood = -19499.573

Number of obs = 32,724  
Number of groups = 6,967

Obs per group:  
min = 1  
avg = 4.7  
max = 7

Integration pts. = 12

Wald chi2(3) = 291.25  
Prob > chi2 = 0.0000

	atraccion	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
pro_medioambiente		.0310758	.0079862	3.89	0.000	.0154232 .0467284
ctr_tamano						
1		.2237106	.0282597	7.92	0.000	.1683226 .2790986
2		.5230709	.033183	15.76	0.000	.4580335 .5881083
_cons		-1.162249	.0251887	-46.14	0.000	-1.211618 -1.112881
/lnsig2u		-3.921763	.8685296			-5.62405 -2.219476
sigma_u		.1407343	.0611159			.0600832 .3296452
rho		.0059843	.0051665			.0010961 .0319744

LR test of rho=0: chibar2(01) = 1.38 Prob >= chibar2 = 0.120

```
. estimates store random
. xtlogit atraccion pro_medioambiente i.ctr_tamano, fe
```

note: multiple positive outcomes within groups encountered.  
note: 2,105 groups (6,377 obs) dropped because of all positive or all negative outcomes.

```
Iteration 0: log likelihood = -10713.2
Iteration 1: log likelihood = -10707.723
Iteration 2: log likelihood = -10707.723
```

Conditional fixed-effects logistic regression

Group variable: ident

Log likelihood = -10707.723

Number of obs = 26,347  
Number of groups = 4,862

Obs per group:  
min = 2  
avg = 5.4  
max = 7

LR chi2(3) = 30.73  
Prob > chi2 = 0.0000

	atraccion	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
pro_medioambiente		.0646393	.0123512	5.23	0.000	.0404314 .0888473
ctr_tamano						
1		.1081613	.0925859	1.17	0.243	-.0733037 .2896263
2		.238512	.1451874	1.64	0.100	-.0460501 .523074

. estimates store fixed  
. hausman fixed random



```

          ---- Coefficients ----
          |      (b)      (B)      (b-B)      sqrt(diag(V_b-V_B))
          |      fixed    random    Difference      S.E.
-----+-----
pro_medioa~e |      .0646393      .0310758      .0335635      .009422
ctr_tamano |
  1 |      .1081613      .2237106      -.1155493      .0881676
  2 |      .238512      .5230709      -.2845589      .1413445
-----+-----
          b = consistent under Ho and Ha; obtained from xtlogit
          B = inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained from xtlogit

Test: Ho: difference in coefficients not systematic

          chi2(3) = (b-B)'[(V_b-V_B)^(-1)](b-B)
                  =      16.72
          Prob>chi2 =      0.0008

```

## Modelo 2 (Hipótesis H3)

```

. xtlogit atraccion pro_social i.ctr_tamano

Fitting comparison model:

Iteration 0:  log likelihood = -19648.144
Iteration 1:  log likelihood = -19491.148
Iteration 2:  log likelihood = -19490.59
Iteration 3:  log likelihood = -19490.59

Fitting full model:

tau = 0.0      log likelihood = -19490.59
tau = 0.1      log likelihood = -19503.913

Iteration 0:  log likelihood = -19503.913
Iteration 1:  log likelihood = -19491.804
Iteration 2:  log likelihood = -19490.164
Iteration 3:  log likelihood = -19490.015
Iteration 4:  log likelihood = -19490.01
Iteration 5:  log likelihood = -19490.01

Random-effects logistic regression      Number of obs      =      32,724
Group variable: ident                  Number of groups   =      6,967

Random effects u_i ~ Gaussian          Obs per group:
                                      min =      1
                                      avg  =      4.7
                                      max  =      7

Integration method: mvaghermite        Integration pts.   =      12

Wald chi2(3) =      310.19
Prob > chi2   =      0.0000

Log likelihood = -19490.01

-----+-----
atraccion |      Coef.      Std. Err.      z      P>|z|      [95% Conf. Interval]
-----+-----
pro_social |      .0712894      .0121843      5.85      0.000      .0474086      .0951702
ctr_tamano |
  1 |      .2291      .0281558      8.14      0.000      .1739156      .2842843
  2 |      .5259597      .0329047     15.98      0.000      .4614678      .5904517
  _cons |     -1.217604      .0281329     -43.28      0.000     -1.272744     -1.162465
-----+-----
/lnsig2u |     -4.009561      .9456388          -5.862979     -2.156143
sigma_u |      .1346898      .063684          .0533176      .340251
rho      |      .0054841      .0051575          .0008633      .0339938
-----+-----
LR test of rho=0: chibar2(01) = 1.16          Prob >= chibar2 = 0.141

.
. estimates store random

.
. xtlogit atraccion pro_social i.ctr_tamano, fe
note: multiple positive outcomes within groups encountered.
note: 2,105 groups (6,377 obs) dropped because of all positive or
      all negative outcomes.

Iteration 0:  log likelihood = -10710.191
Iteration 1:  log likelihood = -10705.206
Iteration 2:  log likelihood = -10705.206

Conditional fixed-effects logistic regression      Number of obs      =      26,347
Group variable: ident                  Number of groups   =      4,862

Obs per group:
                                      min =      2
                                      avg  =      5.4
                                      max  =      7

LR chi2(3) =      35.77
Prob > chi2   =      0.0000
Log likelihood = -10705.206

```

	atraccion	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
pro_social		.1161824	.0204109	5.69	0.000	.0761778 .1561871
ctr_tamano						
1		.112158	.0926565	1.21	0.226	-.0694455 .2937614
2		.2378184	.1451914	1.64	0.101	-.0467514 .5223883

. estimates store fixed

. hausman fixed random

		---- Coefficients ----				
		(b)	(B)	(b-B)	sqrt(diag(V_b-V_B))	
		fixed	random	Difference	S.E.	
pro_social		.1161824	.0712894	.044893	.0163752	
ctr_tamano						
1		.112158	.2291	-.116942	.088275	
2		.2378184	.5259597	-.2881413	.1414136	

b = consistent under Ho and Ha; obtained from xtlogit  
B = inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained from xtlogit

Test: Ho: difference in coefficients not systematic

chi2(3) = (b-B)'[(V\_b-V\_B)^(-1)](b-B)  
= 11.51  
Prob>chi2 = 0.0092

## Modelo 3 (Hipótesis H5)

. xtlogit atraccion c.pro\_social##c.pro\_medioambiente i.ctr\_tamano

Fitting comparison model:

Iteration 0: log likelihood = -19648.144  
Iteration 1: log likelihood = -19488.704  
Iteration 2: log likelihood = -19488.118  
Iteration 3: log likelihood = -19488.118

Fitting full model:

tau = 0.0 log likelihood = -19488.118  
tau = 0.1 log likelihood = -19501.154

Iteration 0: log likelihood = -19501.154  
Iteration 1: log likelihood = -19489.24  
Iteration 2: log likelihood = -19487.631  
Iteration 3: log likelihood = -19487.494  
Iteration 4: log likelihood = -19487.489  
Iteration 5: log likelihood = -19487.489

Random-effects logistic regression  
Group variable: ident

Number of obs = 32,724  
Number of groups = 6,967

Random effects u\_i ~ Gaussian

Obs per group:  
min = 1  
avg = 4.7  
max = 7

Integration method: mvaghermite

Integration pts. = 12

Log likelihood = -19487.489

Wald chi2(5) = 314.24  
Prob > chi2 = 0.0000

	atraccion	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. I> nterval]
pro_social		.0976551	.022793	4.28	0.000	.0529816 .1423285
pro_medioambiente		.0377473	.0168257	2.24	0.025	.0047696 .070725
c.pro_social#c.pro_medioambiente		-.0164635	.0086301	-1.91	0.056	-.0333781 .0004511
ctr_tamano						
1		.225648	.028265	7.98	0.000	.1702496 .2810464
2		.519468	.0331802	15.66	0.000	.4544359 .5845
_cons		-1.268463	.0367845	-34.48	0.000	-1.340559 -1.196367
/lnsig2u		-3.9674	.9087496			-5.748516 -2.186284
sigma_u		.1375593	.0625035			.056458 .3351618
rho		.0057189	.0051673			.0009679 .0330179

LR test of rho=0: chibar2(01) = 1.26

Prob >= chibar2 = 0.131

. estimates store random

. xtlogit atraccion c.pro\_social##c.pro\_medioambiente i.ctr\_tamano, fe

note: multiple positive outcomes within groups encountered.  
note: 2,105 groups (6,377 obs) dropped because of all positive or  
all negative outcomes.

Iteration 0: log likelihood = -10704.71  
Iteration 1: log likelihood = -10696.956  
Iteration 2: log likelihood = -10696.955

Conditional fixed-effects logistic regression      Number of obs      =      26,347  
Group variable: ident                                  Number of groups    =      4,862

Obs per group:  
                 min =            2  
                 avg =            5.4  
                 max =            7

Log likelihood = -10696.955                                  LR chi2(5)            =      52.27  
   Prob > chi2           =      0.0000

	atraccion	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
pro_social		.1551102	.033721	4.60	0.000	.0890184	.2212021
pro_medioambiente		.094566	.0234773	4.03	0.000	.0485513	.1405808
c.pro_social#c.pro_medioambiente		-.0343959	.0117752	-2.92	0.003	-.0574748	-.011317
ctr_tamano							
1		.1039588	.0927868	1.12	0.263	-.0779001	.2858176
2		.2262991	.1454124	1.56	0.120	-.058704	.5113022

. estimates store fixed

. hausman fixed random

	---- Coefficients ----			
	(b) fixed	(B) random	(b-B) Difference	sqrt(diag(V_b-V_B)) S.E.
pro_social	.1551102	.0976551	.0574552	.0248512
pro_medioa~e	.094566	.0377473	.0568187	.0163732
c.				
pro_social#				
c.				
pro_medioa~e	-.0343959	-.0164635	-.0179324	.008011
ctr_tamano				
1	.1039588	.225648	-.1216892	.088377
2	.2262991	.519468	-.2931688	.1415763

b = consistent under Ho and Ha; obtained from xtlogit  
B = inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained from xtlogit

Test: Ho: difference in coefficients not systematic

chi2(5) = (b-B)'[(V\_b-V\_B)^(-1)](b-B)  
= 24.16  
Prob>chi2 = 0.0002

## Modelo 4 (Hipótesis H2)

. xtlogit retencion pro\_medioambiente i.ctr\_tamano

Fitting comparison model:

Iteration 0: log likelihood = -18810.791  
Iteration 1: log likelihood = -18577.884  
Iteration 2: log likelihood = -18575.723  
Iteration 3: log likelihood = -18575.722

Fitting full model:

tau = 0.0      log likelihood = -18575.722  
tau = 0.1      log likelihood = -18418.646  
tau = 0.2      log likelihood = -18309.994  
tau = 0.3      log likelihood = -18250.782  
tau = 0.4      log likelihood = -18244.062  
tau = 0.5      log likelihood = -18297.913

Iteration 0: log likelihood = -18244.062  
Iteration 1: log likelihood = -18189.961  
Iteration 2: log likelihood = -18189.087  
Iteration 3: log likelihood = -18189.085  
Iteration 4: log likelihood = -18189.085

Random-effects logistic regression                      Number of obs      =      32,724  
Group variable: ident                                      Number of groups    =      6,967

Random effects u\_i ~ Gaussian                              Obs per group:  
   min =            1  
   avg =            4.7  
   max =            7

Integration method: mvaghermite                              Integration pts.    =      12

```

Log likelihood = -18189.085      Wald chi2(3)      =      325.60
                                Prob > chi2      =      0.0000

-----+-----
retencion |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|    [95% Conf. Interval]
-----+-----
pro_medioambiente |      .0781807   .0099962     7.82   0.000   .0585884   .0977729
|
ctr_tamano |
| 1 |     -.339496   .0376554    -9.02   0.000   -.4132991   -.2656928
| 2 |     -.8433725   .050176   -16.81   0.000   -.9417157   -.7450292
|
|_cons |     -1.132762   .032281   -35.09   0.000   -1.196031   -1.069492
-----+-----
/lnsig2u |     -.3638893   .055847           -1.4733474   -.2544312
|
sigma_u |     .8336475   .0232784           .7892488   .8805438
rho |     .1744032   .0080412           .1591997   .1907292
-----+-----
LR test of rho=0: chibar2(01) = 773.27      Prob >= chibar2 = 0.000

```

```

. estimates store random

.
. xtlogit retencion pro_medioambiente i.ctr_tamano, fe
note: multiple positive outcomes within groups encountered.
note: 2,945 groups (9,842 obs) dropped because of all positive or
      all negative outcomes.

```

```

Iteration 0:  log likelihood = -9024.1475
Iteration 1:  log likelihood = -9009.8607
Iteration 2:  log likelihood = -9009.858
Iteration 3:  log likelihood = -9009.858

```

```

Conditional fixed-effects logistic regression   Number of obs   =   22,882
Group variable: ident                         Number of groups =   4,022

```

```

Obs per group:
      min =      2
      avg =     5.7
      max =      7

```

```

Log likelihood = -9009.858      LR chi2(3)      =      86.72
                                Prob > chi2      =      0.0000

```

```

-----+-----
retencion |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|    [95% Conf. Interval]
-----+-----
pro_medioambiente |      .0871613   .0142169     6.13   0.000   .0592967   .115026
|
ctr_tamano |
| 1 |     -.6059772   .1044221    -5.80   0.000   -.8106407   -.4013137
| 2 |     -1.119821   .1651319    -6.78   0.000   -1.443474   -.7961685
-----+-----

```

```

. estimates store fixed

```

```

. hausman fixed random

```

```

-----+-----
|      (b)      (B)      (b-B)      sqrt(diag(V_b-V_B))
|      fixed      random      Difference      S.E.
-----+-----
pro_medioa~e |      .0871613   .0781807   .0089807   .0101092
ctr_tamano |
| 1 |     -.6059772   -.339496   -.2664812   .0973963
| 2 |     -1.119821   -.8433725   -.2764486   .1573242
-----+-----

```

```

b = consistent under Ho and Ha; obtained from xtlogit
B = inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained from xtlogit

```

```

Test: Ho: difference in coefficients not systematic

```

```

chi2(3) = (b-B)'[(V_b-V_B)^(-1)](b-B)
        =      8.23
Prob>chi2 =      0.0415

```

## Modelo 5 (Hipótesis H4)

```

. xtlogit retencion pro_social i.ctr_tamano

```

```

Fitting comparison model:

```

```

Iteration 0:  log likelihood = -18810.791
Iteration 1:  log likelihood = -18605.645
Iteration 2:  log likelihood = -18603.712
Iteration 3:  log likelihood = -18603.711

```

```

Fitting full model:

```

```

tau = 0.0      log likelihood = -18603.711
tau = 0.1      log likelihood = -18446.442
tau = 0.2      log likelihood = -18337.838

```

```

tau = 0.3    log likelihood = -18278.841
tau = 0.4    log likelihood = -18272.418
tau = 0.5    log likelihood = -18326.564

Iteration 0:  log likelihood = -18272.418
Iteration 1:  log likelihood = -18217.238
Iteration 2:  log likelihood = -18216.32
Iteration 3:  log likelihood = -18216.318
Iteration 4:  log likelihood = -18216.318

Random-effects logistic regression
Group variable: ident
Number of obs   =    32,724
Number of groups =     6,967

Random effects u_i ~ Gaussian
Obs per group:
    min =    1
    avg =   4.7
    max =    7

Integration method: mvaghermite
Integration pts. =    12

Wald chi2(3) =    273.75
Prob > chi2  =    0.0000
Log likelihood = -18216.318

-----+-----
retencion |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|     [95% Conf. Interval]
-----+-----
pro_social |      .041463   .0154139     2.69   0.007     .0112524     .0716736
ctr_tamano |
  1 |     -.3188784   .0375073    -8.50   0.000     -.3923913     -.2453655
  2 |     -.8039466   .0498398   -16.13   0.000     -.9016307     -.7062624
_cons |     -1.04747   .0356661   -29.37   0.000     -1.117374     -.9775659
-----+-----
/lnsig2u |     -.3634738   .0558155           -1.4728702     -.2540773
sigma_u |      .8338207   .0232701           .7894371     .8806996
rho |      .174463   .0080389           .1592636     .1907839
-----+-----
LR test of rho=0: chibar2(01) = 774.79           Prob >= chibar2 = 0.000

.
. estimates store random

.
. xtlogit retencion pro_social i.ctr_tamano, fe
note: multiple positive outcomes within groups encountered.
note: 2,945 groups (9,842 obs) dropped because of all positive or
      all negative outcomes.

Iteration 0:  log likelihood = -9036.4404
Iteration 1:  log likelihood = -9022.1289
Iteration 2:  log likelihood = -9022.1266
Iteration 3:  log likelihood = -9022.1266

Conditional fixed-effects logistic regression
Group variable: ident
Number of obs   =    22,882
Number of groups =     4,022

Obs per group:
    min =    2
    avg =   5.7
    max =    7

LR chi2(3) =    62.19
Prob > chi2 =    0.0000
Log likelihood = -9022.1266

-----+-----
retencion |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|     [95% Conf. Interval]
-----+-----
pro_social |      .0834196   .0228737     3.65   0.000     .0385879     .1282513
ctr_tamano |
  1 |     -.599546   .1043477    -5.75   0.000     -.8040638     -.3950282
  2 |     -1.112739   .164977    -6.74   0.000     -1.436088     -.7893901
-----+-----

.
. estimates store fixed

.
. hausman fixed random

-----+-----
      (b)      (B)      (b-B)      sqrt(diag(V_b-V_B))
      fixed   random   Difference      S.E.
-----+-----
pro_social |      .0834196   .041463     .0419566     .0169003
ctr_tamano |
  1 |     -.599546   -.3188784    -.2806676     .0973738
  2 |     -1.112739   -.8039466    -.3087925     .1572686
-----+-----

b = consistent under Ho and Ha; obtained from xtlogit
B = inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained from xtlogit

Test: Ho: difference in coefficients not systematic

chi2(3) = (b-B)'[(V_b-V_B)^(-1)](b-B)
        =      14.05

```

Prob>chi2 = 0.0028

## Modelo 6 (Hipótesis H6)

```
. xtlogit retencion c.pro_social##c.pro_medioambiente i.ctr_tamano
```

Fitting comparison model:

```
Iteration 0: log likelihood = -18810.791
Iteration 1: log likelihood = -18565.243
Iteration 2: log likelihood = -18562.971
Iteration 3: log likelihood = -18562.97
```

Fitting full model:

```
tau = 0.0 log likelihood = -18562.97
tau = 0.1 log likelihood = -18406.704
tau = 0.2 log likelihood = -18298.726
tau = 0.3 log likelihood = -18240.081
tau = 0.4 log likelihood = -18233.854
tau = 0.5 log likelihood = -18288.146
```

```
Iteration 0: log likelihood = -18233.854
Iteration 1: log likelihood = -18179.63
Iteration 2: log likelihood = -18178.762
Iteration 3: log likelihood = -18178.761
Iteration 4: log likelihood = -18178.761
```

Random-effects logistic regression  
Group variable: ident

Number of obs = 32,724  
Number of groups = 6,967

Random effects u\_i ~ Gaussian

Obs per group:  
min = 1  
avg = 4.7  
max = 7

Integration method: mvaghermite

Integration pts. = 12

Log likelihood = -18178.761

Wald chi2(5) = 345.71  
Prob > chi2 = 0.0000

retencion	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
pro_social	.0705746	.0281395	2.51	0.012	.0154221 .125727
pro_medioambiente	.1584851	.0203434	7.79	0.000	.1186129 .1983573
c.pro_social#c.pro_medioambiente	-.0456323	.0105465	-4.33	0.000	-.0663031 -.0249615
ctr_tamano					
1	-.3422175	.0376568	-9.09	0.000	-.4160233 -.2684116
2	-.846699	.0501778	-16.87	0.000	-.9450456 -.7483524
_cons	-1.221386	.0454578	-26.87	0.000	-1.310482 -1.132291
/lnsig2u	-.3665254	.0559661			-.4762171 -.2568338
sigma u	.8325494	.0232973			.7881172 .8794866
rho	.1740239	.0080446			.1588159 .1903587

LR test of rho=0: chibar2(01) = 768.42 Prob >= chibar2 = 0.000

. estimates store random

```
. xtlogit retencion c.pro_social##c.pro_medioambiente i.ctr_tamano, fe
note: multiple positive outcomes within groups encountered.
note: 2,945 groups (9,842 obs) dropped because of all positive or
all negative outcomes.
```

```
Iteration 0: log likelihood = -9020.101
Iteration 1: log likelihood = -9003.3948
Iteration 2: log likelihood = -9003.3903
Iteration 3: log likelihood = -9003.3903
```

Conditional fixed-effects logistic regression  
Group variable: ident

Number of obs = 22,882  
Number of groups = 4,022

Obs per group:  
min = 2  
avg = 5.7  
max = 7

Log likelihood = -9003.3903

LR chi2(5) = 99.66  
Prob > chi2 = 0.0000

retencion	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
pro_social	.1189464	.038074	3.12	0.002	.0443228 .19357
pro_medioambiente	.1545584	.0265817	5.81	0.000	.1024592 .2066575
c.pro_social#c.pro_medioambiente	-.0471257	.0134874	-3.49	0.000	-.0735604 -.0206909
ctr_tamano					
1	-.6116235	.1045361	-5.85	0.000	-.8165104 -.4067365

```

2 | -1.132551 .1653313 -6.85 0.000 -1.456594 -.8085076
-----
. estimates store fixed

. hausman fixed random

----- Coefficients -----
      |      (b)      (B)      (b-B)      sqrt(diag(V_b-V_B))
      |      fixed      random      Difference      S.E.
-----+-----
pro_social | .1189464 .0705746 .0483719 .0256475
pro_medioa~e | .1545584 .1584851 -.0039267 .0171095
c. |
pro_social# |
c. |
pro_medioa~e | -.0471257 -.0456323 -.0014934 .0084071
ctr_tamano |
1 | -.6116235 -.3422175 -.269406 .097518
2 | -1.132551 -.846699 -.2858519 .1575329
-----
b = consistent under Ho and Ha; obtained from xtlogit
B = inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained from xtlogit

Test: Ho: difference in coefficients not systematic

      chi2(5) = (b-B)'[(V_b-V_B)^(-1)](b-B)
      = 13.30
      Prob>chi2 = 0.0207

```